

JURNAL

Techno-Socio Ekonomika

Jurnal Ilmu-Ilmu Ekonomi-Sosial dan Teknologi

**Pengaruh Kepemimpinan dan Perencanaan Strategis terhadap Implementasi Kebijakan Sektor Pariwisata serta Implikasinya Terhadap Pendapatan Asli Daerah (PAD).
Biller Panjaitan¹, Sumeidi Kadarisman², Sri Rochani Mulyani³**

**Pengaruh Penerapan *Health Care Delivery System* Sebagai Inovasi Jasa Pelayanan Kesehatan *Mass Customization* terhadap *Consumer's Satisfaction* serta Efisiensi Rumah Sakit Tipe B di Provinsi Jawa Barat.
Abdul Gani Sidqi¹, Saepudin²**

**Pengaruh Restrukturisasi Organisasi Divisi Corporate Development Strategy Terhadap Kinerja Perusahaan di PT. Bank Rakyat Indonesia (Persero), Tbk
Siti Widharetno**

**Documentary Credit Sebagai Instrumen Perbankan yang Dapat Memeberikan keamanan Pembayaran Bagi Pihak Eksportir pada Perusahaan Internasional
Finny Redjeki¹; Sugihartanti²**

**Optimalisasi Perbandingan Algoritma *Brute Force* dan *Knuth-Morris-Pratt* Untuk Meningkatkan Kecepatan Pencarian Data Pada Aplikasi Mobile Tentang Hewan Vertebrata
Beki Subaeki¹, Asep Muhammad Indra Purnama²**

**Analisis Kinerja Keuangan dan Pengaruhnya Terhadap Perubahan Harga Saham
Tata Zenal Mutaqin**

**Rancangan Aplikasi Sistem Pakar Untuk Membantu Mengatasi Gangguan Perkembangan Pola Pikir Pada Anak
Suhanda**

**Perangkat Ajar Pembelajaran Bermain Gitar Berbasis Multimedia
Bayu Juliandani**

**Pemanfaatan Teknologi Location Base Service untuk Sistem Monitoring Tenaga Kerja Indonesia Di Luar Negeri
Slamet Risnanto¹, Hanhan Hanafiah Solihin²**

**Analisis Debit Air Sungai Untuk Kebutuhan Air Baku Pada Studi Kasus Sungai Citepus Di Wilayah Pelabuhan Ratu Kabupaten Sukabumi
Rosadi**



JURNAL USB--YPKP	VOLUME 10	NO 3	HALAMAN 224 - 333	BANDUNG DESEMBER 2017	ISSN 1979-4835
---------------------	--------------	---------	----------------------	--------------------------	-------------------

ISSN 1979-4835



PENGARUH RESTRUKTURISASI ORGANISASI DIVISI CORPORATE STRATEGY TERHADAP KINERJA PERUSAHAAN DI PT. BANK RAKYAT INDONESIA (PERSERO)

**Siti Widharetno Mursalim
Pupi Indriati Zaelani,**

Abstrak

PT. Bank Rakyat Indonesia (Persero), Tbk merupakan salah satu perusahaan milik negara di Indonesia yang melakukan restrukturisasi dalam rangka menghadapi perubahan-perubahan yang terjadi. Restrukturisasi yang dilakukan PT. Bank Rakyat Indonesia (Persero), Tbk merupakan salah satu bentuk restrukturisasi organisasi yang mana restrukturisasi ini merupakan penyusunan ulang komposisi manajemen, struktur organisasi, pembagian kerja, sistem operasional, dan hal-hal lain yang berkaitan dengan masalah manajerial dan keorganisasian. Namun dalam pelaksanaannya restrukturisasi belum secara maksimal mencapai target kinerja yang diharapkan.

Tujuan penelitian ini yaitu untuk mengetahui Pengaruh Restrukturisasi Organisasi Divisi Corporate Strategy Terhadap Kinerja Perusahaan di PT Bank Rakyat Indonesia (Persero), Tbk. Penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah penelitian kuantitatif. Adapun populasi dalam penelitian ini adalah pegawai pada Divisi Corporate Strategy sebanyak 68 orang dengan teknik pengambilan sensus, artinya keseluruhan populasi diteliti. Sedangkan teknik untuk mengukur pengaruh menggunakan koefisien korelasi rank spearman.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa restrukturisasi organisasi berpengaruh kuat terhadap kinerja perusahaan yang mana dimensi-dimensi dalam restrukturisasi yaitu kompleksitas, formalisasi dan sentralisasi berada dalam kategori tinggi. Namun perlu ada peningkatan dalam aspek kompleksitas terutama pada unit research dan partisipasi dari pegawai terhadap pengambilan keputusan yang dilakukan oleh atasan.

Kata Kunci: Restrukturisasi, Organisasi, Kinerja, Perusahaan.

PENDAHULUAN

Dalam upaya beradaptasi dengan berbagai macam perubahan dan pesaing yang semakin banyak, berbagai jenis organisasi termasuk organisasi niaga, organisasi di lingkungan pemerintahan, organisasi sosial yang bersifat nirlaba akan menghadapi perubahan dengan variasi, intensitas dan cakupan yang belum pernah dialami sebelumnya. Di masa depan berbagai jenis organisasi tersebut hanya akan berkembang dan maju apabila cepat tanggap terhadap perubahan yang pasti akan terjadi. Organisasi masa kini dan masa depan akan dituntut untuk tidak sekadar bersikap luwes dan beradaptasi dengan lingkungan yang bergerak sangat dinamis, akan tetapi juga mampu mengantisipasi berbagai bentuk

perubahan dan secara proaktif menyusun berbagai program perubahan yang diperlukan.

Tuntutan mewujudkan perubahan dapat timbul dari dua sumber, yaitu organisasi sendiri dan lingkungannya. Dengan perkataan lain, setiap organisasi harus selalu peka terhadap aspirasi, keinginan, tuntutan, dan kebutuhan berbagai kelompok dengan siapa organisasi berinteraksi.

Untuk mengantisipasi kondisi yang akan datang, perlu dilakukan beberapa upaya perubahan organisasi sehingga organisasi mampu mempertahankan eksistensinya secara konsisten. Salah satu upaya dalam rangka perubahan organisasi tersebut antara lain adalah dengan melakukan restrukturisasi.

PT. Bank Rakyat Indonesia (Persero), Tbk merupakan salah satu perusahaan milik negara di Indonesia yang melakukan restrukturisasi dalam rangka menghadapi perubahan-perubahan yang terjadi. Restrukturisasi yang dilakukan PT. Bank Rakyat Indonesia (Persero), Tbk merupakan salah satu bentuk restrukturisasi organisasi yang mana restrukturisasi ini merupakan penyusunan ulang komposisi manajemen, struktur organisasi, pembagian kerja, sistem operasional, dan hal-hal lain yang berkaitan dengan masalah manajerial dan keorganisasian.

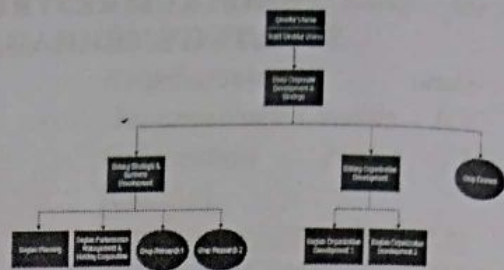
Melalui restrukturisasi organisasi maka terbentuk struktur organisasi baru yang diharapkan mampu mengatasi beberapa kelemahan organisasi pada masa lalu. Struktur organisasi sangat memegang peranan penting dalam mencerminkan bagaimana tugas akan dibagi, siapa melapor kepada siapa, dan mekanisme koordinasi yang formal serta pola interaksi yang akandikuti.

Adapun fokus penelitian ini menitikberatkan pada restrukturisasi organisasi di Divisi Corporate Development Strategy di PT. Bank Rakyat Indonesia (Persero), Tbk. hal ini dikarenakan divisi ini merupakan divisi yang memegang peranan sentral di dalam pengembangan organisasi. Sehingga kebijakan yang terkait dengan strategi dan pengembangan perusahaan dikelola oleh divisi ini.

Restrukturisasi organisasi di Divisi Corporate Development Strategy PT. Bank Rakyat Indonesia (Persero) dilakukan pada tahun 2017 dengan dikeluarkannya SK DIREKSI BRI NOKEP : 554-DIR/CDS/01/2017 yang mana struktur organisasinya adalah sebagai berikut:

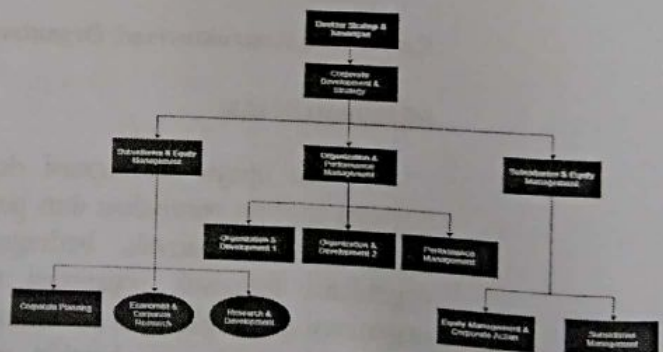
Struktur Organisasi CDS PT. Bank BRI (Persero) Tahun 2016

(Sumber: CDS, 2017).



Adapun sebelum dilakukan restrukturisasi di Divisi Corporate Development Strategy, struktur organisasi di Divisi Corporate Development Strategy berdasarkan SK NOKEP: S.101.a-DIR/REN/09/2014 sebagai berikut:

Struktur Organisasi CDS PT. Bank BRI (Persero) Tahun 2015



(Sumber: CDS, 2017.)

Restrukturisasi organisasi di Divisi Corporate Development Strategy PT. Bank Rakyat Indonesia (Persero), Tbk bertujuan untuk meningkatkan kinerja perusahaan, perbaikan struktur *current account* dan *saving account* serta meningkatkan *fee based income*. *Current account* adalah bagian penting dari neraca dagang suatu Negara, dalam perhitungannya, *current account* akan menunjukkan apakah nilai ekspor impor suatu negara surplus atau minus. Jika ekspor lebih besar, maka nilai ekspor impor adalah

surplus, begitu pula sebaliknya. *Saving account* adalah simpanan berupa uang dari pihak ketiga perorangan atau badan usaha pada bank yang penarikannya dapat dilakukan setiap saat dengan menggunakan media tertentu, tetapi tidak bisa menggunakan cek, bilyet giro, dan atau alat lainnya yang dipersamakan dengan itu. *Fee Based Income* (pendapatan non bunga) adalah pendapatan provisi, *fee* atau komisi yang diterima bank dari pemasaran produk maupun transaksi jasa perbankan yang dibebankan kepada nasabah sehubungan dengan produk dan jasa bank yang dinikmatinya.

Dalam hal restrukturisasi organisasi, perbaikan kinerja diperoleh melalui beberapa cara, antara lain pelaksanaan yang lebih efisien dan efektif, pembagian kerja dan wewenang yang lebih baik sehingga keputusan tidak berbelit-belit, dan kompetensi staf yang lebih mampu menjawab permasalahan di setiap unit kerja. Hal ini dilakukan sejalan dengan pencapaian visi PT. Bank Rakyat Indonesia (Persero), Tbk yaitu menjadi bank komersial terkemuka yang selalu mengutamakan kepuasan nasabahan dalam pelaksanaan untuk menjalankan misi yaitu melakukan kegiatan perbankan yang terbaik dengan mengutamakan pelayanan kepada usaha mikro, kecil dan menengah untuk menunjang peningkatan ekonomi masyarakat, memberikan pelayanan prima kepada nasabah melalui jaringan kerja yang tersebar luas dan didukung oleh sumber daya manusia yang profesional dan teknologi informasi yang handal dengan melaksanakan manajemen risiko serta praktek *Good Corporate Governance (GCG)* yang sangat baik dan memberikan keuntungan dan manfaat yang optimal kepada pihak-pihak yang berkepentingan (*stakeholders*).

Namun, dalam pelaksanaannya dengan adanya perubahan struktur organisasi di PT. Bank Rakyat Indonesia (Persero), Tbk masih ditemukan berbagai permasalahan yang berakibat pada kinerja perusahaan PT. Bank Rakyat Indonesia (Persero), Tbk.

TINJAUAN PUSTAKA

Konsep Organisasi

Chester Barnard juga mempunyai rumusan tertentu tentang organisasi sesuai dengan perspektifnya. Ia merumuskan organisasi sebagai "*An organization is a system of consciously coordinated personal activities or forces of two or more persons*". (Suatu organisasi adalah suatu sistem dari aktivitas-aktivitas yang terkoordinasikan secara sadar atau kekuatan-kekuatan yang terdiri dari dua orang atau lebih). (Thoha, 1997:124).

Siagian menyatakan bahwa: "Organisasi adalah setiap bentuk persekutuan antara dua orang atau lebih yang bekerjasama secara formal terikat dalam rangka pencapaian suatu tujuan yang telah ditentukan, dalam ikatan mana terdapat seorang/beberapa orang yang disebut atasan dan seorang/sekelompok orang yang disebut bawahan" (Indrawijaya, 2000:3).

Sedangkan Stephen P. Robbins memberikan definisi organisasi sebagai berikut:

"Organisasi adalah kesatuan (*entity*) sosial yang dikoordinasikan secara sadar, dengan sebuah batasan yang relatif dapat diidentifikasi, yang bekerja atas dasar yang relatif terus menerus untuk

mencapai suatu tujuan bersama atau sekelompok tujuan” (Robbins, 1994:4).

Dari pendapat di atas, organisasi dapat dirumuskan sebagai kolektivitas orang-orang yang bekerja sama secara sadar dan sengaja untuk mencapai tujuan tertentu dalam suatu ikatan formal dimana ada yang memerintah (atasan) dan ada yang diperintah (bawahan) yang masing-masing mempunyai tugas dan wewenang tertentu.

Konsep Struktur Organisasi

Struktur organisasi merupakan jawaban atas kebutuhan organisasi untuk mengkoordinasikan suatu pola interaksi antara anggota secara formal. Sebelum struktur organisasi dibentuk dalam organisasi, maka dibutuhkan perancangan struktur organisasi yang berguna untuk memudahkan jalannya pekerjaan atau tugas yang akan dilaksanakan. Berikut merupakan pernyataan Kertonegoro mengenai struktur organisasi :

“Dalam organisasi terdapat struktur yang menetapkan bagaimana tugas akan dibagi, siapa melapor kepada siapa, dan mekanisme koordinasi yang formal serta pola interaksi yang akan diikuti.” (Kertonegoro, 1994 : 24)

Stoner menyatakan bahwa : “Struktur organisasi dapat diartikan sebagai susunan dan hubungan-hubungan antara komponen, bagian-bagian dan posisi-posisi dalam suatu perusahaan.” (Stoner, 1990 : 295). Lebih lanjutnya menurut Stoner :

“Struktur organisasi merinci pembagian aktivitas kerja dan menunjukkan bagaimana berbagai tingkat aktivitas

berkaitan satu sama lain, sampai tingkat tertentu menunjukkan tingkat spesialisasi dari aktivitas kerja. Ia juga menunjukkan hirarki organisasi dan struktur organisasi memberi stabilitas dan kontinuitas yang memungkinkan organisasi tetap hidup walaupun orang datang dan pergi, serta mengkoordinasikan dengan lingkungan “ (Stoner, 1990: 295)

Melalui beberapa uraian pernyataan definisi struktur di atas, dapat disimpulkan bahwa di dalam sebuah struktur organisasi terdapat mekanisme koordinasi yang formal terhadap seluruh kegiatan adanya pembagian kerja serta adanya penjenjangan anggota organisasi ke dalam suatu hirarki tertentu. Seluruh kegiatan pada organisasi tersebut merupakan kegiatan yang saling berhubungan satu sama lain sebagai satu kesatuan yang utuh dalam rangka pencapaian tujuan yang telah ditetapkan bersama.

Restrukturisasi Organisasi

Dewasa ini organisasi dituntut untuk lebih adaptif terhadap lingkungan yang secara dinamis selalu mengalami perubahan. Disini organisasi harus dapat menyesuaikan diri dengan segala bentuk perubahan di dalam lingkungan sekitar. Penyesuaian yang menjadi satu-satunya cara agar dapat bertahan hidup merupakan hal yang sewajarnya dilakukan oleh setiap organisasi, seperti dikemukakan oleh Robbins, sebagai berikut :

“Pada saat ini sukar untuk mendapatkan organisasi yang dikelola dengan baik yang

tidak mengadakan restrukturisasi untuk memotong biaya menjadi lebih tanggap terhadap para pelanggan serta pesaing, atau untuk mencapai tujuan yang kurang lebih sama." (Robbins, 1994 : 89-90)

Suatu organisasi melakukan restrukturisasi agar dapat beradaptasi dengan lingkungan dan menghadapi perubahan-perubahan yang terjadi di dalamnya. Hal ini dinyatakan juga oleh Bennis dan Mische yang menganjurkan : "Memenuhi tantangan tersebut dengan sukses akan membutuhkan metode baru, kemampuan baru, struktur baru, --- pendek kata, organisasi yang baru." (Bennis and Mische, 1995 : 81).

Restrukturisasi dalam arti sempit adalah upaya mendesain kembali struktur organisasi. Fokus dari restrukturisasi dalam arti sempit tersebut adalah perubahan pada struktur yang dimiliki suatu organisasi. Mintzberg mengemukakan arti restrukturisasi sebagai berikut :

"In the case of organizational structure, design means turning those knobs, that influence the divisions of labor and the coordinating mechanisms, there by affecting how the organizational functions how materials, authority, information, and decision process flow through it." (Dalam hal struktur organisasi, restrukturisasi berarti menekan tombol atau knop yang mempengaruhi pembagian kerja dan mekanisme koordinasi, sehingga berpengaruh terhadap bagaimana fungsi-fungsi organisasi, bagaimana proses

material, otoritas, informasi, dan keputusan berjalan sesuai dengan struktur yang ada). (Mintzberg, 1979 : 62)

Tuntutan restrukturisasi organisasi akan mampu memunculkan keunggulan bersaing yang baru agar kinerja organisasi tetap unggul. Restrukturisasi organisasi pada prinsipnya merupakan kegiatan untuk menyusun ulang komponen-komponen bidang yang ada agar dimasa depan bidang tersebut dapat bekerja lebih baik dan memaksimalkan kinerja organisasi. Sebagaimana Djohanputro mendefinisikan bahwa "restrukturisasi adalah upaya pembenahan untuk memperbaiki dan bertujuan untuk memaksimalkan kinerja organisasi dari krisis melalui berbagai aspek. (Djohanputro, 2003:2). Komponen yang disusun ulang tersebut biasanya berbentuk aset organisasi, pendanaan organisasi, pembagian kerja pegawai, atau apa saja yang merupakan bagian dari dalam organisasi tersebut.

Dalam restrukturisasi terdapat bermacam-macam bentuk, Djohanputro mengatakan pada intinya restrukturisasi dapat dikategorikan dalam tiga bentuk:

1. Restrukturisasi Portfolio;
 2. Restrukturisasi Modal;
 3. Restrukturisasi Manajemen/Organisasi.
- (Djohanputro, 2003: 39)

Dalam proses restrukturisasi Djohanputro mengungkapkan terdiri dari beberapa tahapan, yaitu:

1. Peningkatan efisiensi kerja organisasi, dengan adanya restrukturisasi terjadinya penghematan sumber daya, waktu serta logistik.

2. Peningkatan produktivitas kerja organisasi dalam menyelesaikan tugasnya dalam pencapaian tujuan organisasi.
3. Peningkatan profitabilitas organisasi bisa dilihat dari kepuasan pemohon kebutuhan pelayan atau pelanggan.
4. Peningkatan nilai organisasi agar lebih baik karena penyelesaian tugasnya dapat cepat terselesaikan.

(Djohanputro, 2003:40)

Mengenai indikator restrukturisasi, Djohanputro mengatakan ada 4 indikator dalam restrukturisasi yang dilakukan, yaitu:

1. Tuntutan kebutuhan pelayanan yang semakin banyak, hal ini menuntut organisasi untuk memenuhi kebutuhan pemohon atau pelanggan yang antara lain menyangkut kenyamanan, kecepatan pelayanan, kesiapan pelayanan. Tuntutan tersebut paling tidak mengubah cara kerja, pembagian tugas, dan sistem administrasi agar mendukung terciptanya pelayanan yang baik.
2. Perbaikan *image* atau citra organisasi dalam bentuk tata cara kerja organisasi yang selama ini dinilai lamban dalam menyelesaikan tugasnya. Citra organisasi yang harus dijaga dapat melalui pekerjaan yang diselesaikan dengan baik, tidak menerima uang suap dan tidak membuat kekecawaan permohonan pelayanan

seperti tidak tepatnya hasil yang diinginkan.

3. Perubahan kondisi pegawai yang menuntut manajemen untuk mengubah iklim atau lingkungan organisasi agar organisasi semakin inovatif dan meningkatkan pelayanan. Perubahan ini membawa suasana baru dalam bekerjasama dalam lingkungan kerja yang kondusif dan melahirkan gagasan atau ide-ide yang kreatif yang pada akhirnya mempengaruhi kinerja organisasi kearah lebih baik.

4. Fleksibilitas bentuk organisasi, dimana organisasi dituntut untuk lebih cepat dalam mengambil keputusan dan membuat kebijakan serta pembagian kerja yang jelas.

(Djohanputro, 2003:27)

Robbins menetapkan bahwa di dalam sebuah struktur organisasi terdapat tiga komponen penting. Ketiga dimensi tersebut adalah :

1. Kompleksitas
Menunjuk pada tingkat diferensiasi yang ada dalam organisasi termasuk didalamnya tingkat spesialisasi atau tingkat pembagian kerja, jumlah tingkatan di dalam hierarki organisasi serta tingkat sejauh mana unit-unit organisasi tersebar secara geografis.
2. Formalisasi
Merupakan ukuran untuk sebuah standarisasi pekerjaan. Struktur organisasi yang dipandang formal adalah struktur dimana peraturan dan

prosedur merupakan pedoman atas beberapa hal yang harus dilakukan oleh setiap individu. Dalam kaitannya dengan keputusan desain, formalisasi adalah hasil dari sangat dispesialisasikannya pekerjaan, besarnya pendelegasian wewenang, penggunaan departemen fungsional dan luasnya rentang kendali.

3. Sentralisasi

Mengacu pada letak dan pusat pengambilan keputusan. Sentralisasi dinyatakan sebagai tingkat sejauh mana kekuasaan formal dapat membuat kebijaksanaan-kebijaksanaan dikonsentrasikan kepada satu individu, suatu unit, atau suatu tingkat, dengan demikian pegawai hanya memperoleh masukan yang minim dalam pekerjaan mereka

(Robbins, 1994 : 6)

Kinerja Organisasi

Sejalan dengan perkembangan organisasi menuntut kerja organisasi yang optimal. Jika dicermati dengan seksama, sejatinya peningkatan kinerja organisasi sangat tergantung pada orang-orang dalam organisasi itu sendiri. SDM menjadi faktor paling signifikan dalam menciptakan keunggulan kompetitif yang berkesinambungan. Sebagai sumber kunci keunggulan kompetitif, maka keterlibatan dan kinerja pegawai, dapat menjalankan atau menghancurkan setiap strategi organisasi.

Priyatno (2003:28) mengatakan organisasi yang besar kemungkinan memiliki kinerja organisasi yang

lambat dikarenakan banyaknya jenjang atau bagian yang harus dilewati oleh pegawai. Ada beberapa cara untuk meningkatkan kinerja organisasi, yaitu:

1. Restrukturisasi organisasi;
2. Pendidikan dan pelatihan; dan
3. Adanya transparansi dan sistematisasi kerja yang tepat.

Banyaknya indikator kinerja yang diungkapkan oleh pendapat ahli agar kinerja organisasi dapat berjalan dengan optimal, hal ini sejalan dengan pernyataan Dwiyanto yang mengatakan bahwa indikator kinerja organisasi dapat dilihat dari 4 bagian, yaitu:

- a. Produktivitas, tidak hanya mengukur tingkat efisiensi tetapi efektivitas pelayanan juga, aktivitas kerja yang dilakukan para pegawai organisasi dalam pencapaian tujuan, seberapa besar atau banyak target yang mampu diealisasikan oleh organisasi tersebut merupakan jawaban atas tingkat produktivitas yang dicapai.
- b. Responsipitas, mengacu pada keselarasan antara program dan kegiatan pelayanan yang diberikan oleh organisasi dengan kebutuhan dan keinginan publik. Kemampuan organisasi untuk mengenali kebutuhan masyarakat, menyusun agenda dan prioritas pelayanan serta mengembangkan program-program publik sesuai dengan kebutuhan dan aspirasi public.
- c. Orientasi kualitas layanan kepada pelanggan atau pemohon pelayanan, isu mengenai kualitas layanan cenderung menjadi semakin penting dalam menjelaskan

kinerja organisasi. Dengan demikian, kepuasan publik terhadap layanan dari organisasi.

- d. Akuntabilitas, menunjukkan seberapa besar kebijakan dan kegiatan organisasi konsisten dengan aspirasi publik. Dalam konteks ini apakah kinerja organisasi dapat bekerja berdasarkan harapan ataupun keinginan publik.

Sedangkan pengertian kinerja menurut Prawirosentono mengungkapkan:

“Kinerja atau *performance* adalah hasil kerja yang dapat dicapai oleh seseorang atau sekelompok orang dalam suatu organisasi, sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing-masing, dalam rangka upaya mencapai tujuan organisasi bersangkutan secara legal, tidak melanggar hukum dan sesuai dengan moral maupun etika.”(Prawirosentono, 2008:2)

Selanjutnya Prawirosentono mengatakan ada empat faktor variabel yang mempengaruhi kinerja organisasi, yaitu:

1. Efektivitas dan Efisiensi

Efektivitas dari usaha kerja sama (antar individu) berhubungan dengan pelaksanaan yang dapat mencapai suatu tujuan dalam suatu sistem, dan hal itu ditentukan dengan suatu pandangan dapat memenuhi kebutuhan system itu sendiri. Sedangkan efisiensi dari suatu

kerja sama dalam suatu system (antar individu) adalah hasil gabungan efisiensi dari upaya yang dipilih masing-masing individu.

2. Otoritas wewenang dan Tanggung Jawab

Wewenang adalah hak seseorang untuk memberikan perintah (kepada bawahan), sedangkan tanggung jawab adalah bagian yang tidak terpisahkan atau sebagai akibat dari kepemilikan wewenang tersebut. Bila ada wewenang berarti dengan sendirinya akan muncul tanggung jawab.

3. Disiplin

Disiplin meliputi ketaatan dan hormat terhadap perjanjian yang dibuat antara organisasi dengan pegawai. Disiplin juga berkaitan erat dengan sanksi yang perlu dijatuhkan kepada pihak yang melanggar.

4. Inisiatif

Inisiatif seseorang berkaitan dengan daya pikir, kreativitas dalam bentuk ide untuk merencanakan sesuatu yang berkaitan dengan tujuan organisasi. Setiap inisiatif sebaiknya mendapat perhatian atau tanggapan positif dari atasan. Dengan kata lain inisiatif peserta organisasi merupakan daya dorong kemajuan yang akhirnya akan mempengaruhi kinerja organisasi bersangkutan. (Prawirosentono, 2008:27-32)

METODE PENELITIAN

Metode penelitian yang digunakan dalam penelitian adalah metode penelitian eksplanasi. Metode eksplanasi digunakan untuk menggambarkan hubungan antar dua atau lebih variabel, untuk mengetahui apakah suatu variabel berasosiasi atau tidak dengan variabel lainnya; atau apakah suatu variabel disebabkan/dipengaruhi atau tidak oleh variabel lainnya

Teknik pengumpulan data yang digunakan dalam penelitian ini adalah studi kepustakaan (*library research*), yaitu pengumpulan data dengan mempelajari berbagai buku literatur dan dokumen-dokumen terkait dengan, studi lapangan (*field research*) dengan observasi, wawancara dan angket.

Teknik pengambilan sampel yang digunakan dalam penelitian ini adalah teknik sampel jenuh yang mana

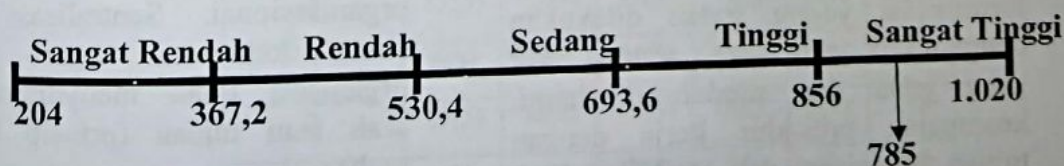
seluruh populasi dijadikan responden. Adapaun responden dalam penelitian ini adalah pegawai di Divisi Corporate Development Strategy PT. Bank Rakyat Indonesia (Persero), Tbk yang berjumlah 68 orang. Adapaun eknik uji pengaruh dengan menggunakan Rank Spearman.

PEMBAHASAN

Kompleksitas

Kompleksitas merujuk pada tingkat diferensiasi yang terdapat dalam sebuah organisasi. Diferensiasi menyangkut didalamnya spesialisasi atau tingkat pembagian kerja yang didasarkan pada pekerjaan yang kompleks, dan memerlukan keahlian serta pengalaman sehingga tidak ada satupun orang yang dapat mengerjakan semua tugas karena daya keterbatasan fisik. Diferensiasi juga termasuk didalamnya jumlah tingkatan di dalam hirarki organisasi.

No Pertanyaan	Alternatif Jawaban					Skor
	SS	S	R	TD	STS	
1	0(5)	40(4)	21(3)	7(2)	0(1)	237
2	15(5)	52(4)	1(3)	0(2)	0(1)	286
3	5(5)	48(4)	15(3)	0(2)	0(1)	262
Total	100	560	111	14	0	785

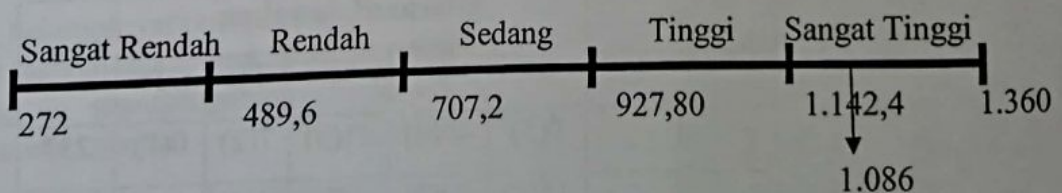


Berdasarkan hasil perhitungan indikator-indikator pada dimensi kompleksitas berada pada kategori tinggi. Hal ini dapat dilihat dari terpenuhinya indikator-indikator dalam dimensi kompleksitas yaitu kesesuaian jumlah pegawai dengan bidang kerja, kesesuaian jenjang hierarki dan kesesuaian bidang pekerjaan dengan latar belakang pendidikan.

Formalisasi

Formalisasi merujuk pada bagaimana bidang-bidang kerja dalam organisasi ditata agar koordinasi dapat berjalan dengan baik. Formalisasi bisa dilakukan melalui regulasi dalam arti sempit (ditata dengan peraturan) maupun standarisasi (pekerjaan ditata dengan standar kerja/pembakuan). Regulasi dalam arti luas tidak hanya dijalankan dengan peraturan-peraturan (*rules*) melainkan juga dengan prosedur-prosedur, kebijakan, ataupun dengan tata cara.

No Pertanyaan	Alternatif Jawaban					Skor
	SS	S	R	TD	STS	
4	18(5)	50(4)	0(3)	0(2)	0(1)	290
5	14(5)	34(4)	20(3)	0(2)	0(1)	266
6	11(5)	38(4)	19(3)	0(2)	0(1)	264
7	16(5)	30(4)	22(3)	0(2)	0(1)	266
Total	295	608	183	0	0	1.086

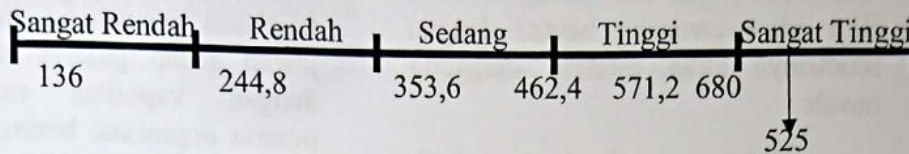


Berdasarkan hasil perhitungan indikator-indikator pada dimensi formalisasi berada pada kategori tinggi. Hal ini dapat dilihat dari indikator-indikator dalam dimensi formulisasi yang sudah dilakukan dengan baik yaitu sudah adanya SOP yang jelas dan mudah dipahami, kesesuaian prosedur kerja dengan tujuan organisasi dan terakhir sudah adanya standar pengawasan dalam pelaksanaan kerja.

Sentralisasi

Masalah sentralisasi kewenangan pada pokoknya adalah masalah pengambilan keputusan organisasional. Sentralisasi adalah suatu keharusan agar jalannya organisasi tidak menyimpang dari arah atau tujuan (prinsip kesatuan arah).

No Pertanyaan	Alternatif Jawaban					Skor
	SS	S	R	TD	STS	
8	14(5)	22(4)	32(3)	0(2)	0(1)	254
9	18(5)	31(4)	19(3)	0(2)	0(1)	271
Total	160	212	153	0	0	525



Berdasarkan hasil perhitungan indikator-indikator pada dimensi sentralisasi berada pada kategori tinggi. Namun dari hasil observasi dan wawancara tidak ada partisipasi bawahan dalam pengambilan keputusan. Sedangkan keputusan-keputusan terendah di buat oleh kepala-kepala divisi beserta dengan pengendalian keputusan tersebut.

Kinerja Organisasi

Efektivitas dan Efisien

Efektivitas dari usaha kerja sama (antar individu) berhubungan dengan pelaksanaan yang dapat mencapai suatu tujuan dalam suatu sistem, dan hal ini ditentukan dengan suatu pandangan dapat memenuhi kebutuhan sistem itu sendiri.

Sedangkan efisiensi dari suatu kerja sama dalam suatu sistem (antar individu) adalah hasil gabungan efisiensi dari upaya yang dipilih masing-masing individu.

Efektivitas dari kelompok organisasi adalah apabila tujuan kelompok tersebut dapat dicapai sesuai dengan kebutuhan yang direncanakan. Sedangkan efisiensi berkaitan dengan jumlah pengorbanan yang dikeluarkan dalam upaya mencapai tujuan. Bila pengorbanannya dianggap terlalu besar, maka dapat dikatakan tidak efisien.

Berdasarkan hasil perhitungan indikator-indikator pada dimensi Efektivitas dan Efisien berada pada kategori tinggi.

No Pertanyaan	Alternatif Jawaban					Skor
	SS	S	R	TD	STS	
1	12(5)	12(4)	37(3)	7(2)	0(1)	233
2	0(5)	0(4)	54(3)	14(2)	0(1)	218
3	19(5)	36(4)	13(3)	0(2)	0(1)	278
Total	155	192	312	70	0	729

Otoritas Wewenang dan Tanggung Jawab

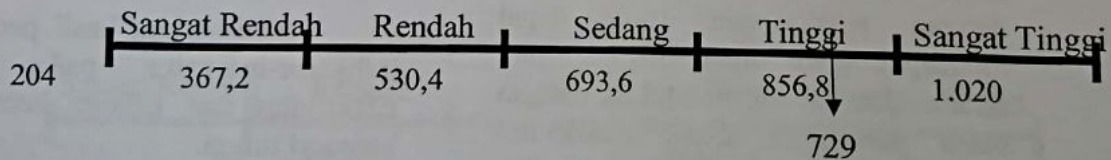
Wewenang adalah hak seseorang untuk memberikan perintah (kepada bawahan), sedangkan tanggung jawab adalah bagian yang tidak terpisahkan atau sebagai akibat dari kepemilikan wewenang tersebut. Bila ada wewenang berarti dengan sendirinya akan muncul tanggung jawab.

Dalam organisasi yang baik wewenang dan tanggung jawab telah disebar dengan baik, tanpa adanya tumpang tindih tugas. Masing-masing

peserta organisasi mengetahui apa yang menjadi hak dan tanggung jawabnya dalam kerangka organisasi mencapai tujuan.

Kejelasan wewenang dan tanggung jawab setiap peserta dalam suatu organisasi akan mendukung kinerja organisasi tersebut. Walaupun kejelasan wewenang dan tanggung jawab setiap peserta harus disertai dengan kapasitas masing-masing peserta organisasi bersangkutan. Hak atau wewenang yang diberikan kepada seseorang dalam suatu organisasi akan berkaitan dengan tanggung jawab atas wewenang yang dimiliki.

No Pertanyaan	Alternatif Jawaban					Skor
	SS	S	R	TD	STS	
4	11(5)	34(4)	23(3)	0(2)	0(1)	260
5	12(5)	22(4)	34(3)	0(2)	0(1)	250
6	15(5)	42(4)	11(3)	0(2)	0(1)	276
Total	190	392	204	0	0	786



Berdasarkan hasil perhitungan indikator-indikator pada dimensi otoritas wewenang dan tanggung jawab berada pada kategori tinggi.

Disiplin

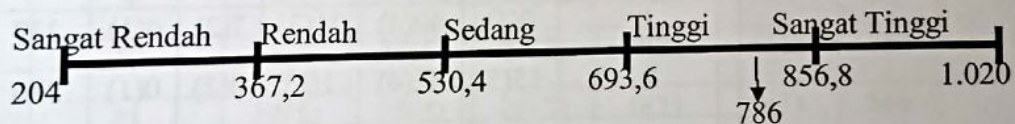
Secara umum disiplin adalah taat kepada hukum dan peraturan yang berlaku. Sedangkan disiplin pegawai adalah ketaatan pegawai yang bersangkutan dalam menghormati perjanjian kerja dengan instansi dimana dia bekerja. Disiplin meliputi ketaatan dan hormat terhadap

perjanjian yang dibuat antara organisasi dengan pegawai. Disiplin juga berkaitan erat dengan sanksi yang perlu dijatuhkan kepada pihak yang melanggar. Dalam hal seorang pegawai melanggar peraturan yang berlaku dalam suatu organisasi tempat dia bekerja, maka pegawai tersebut harus sanggup menerima hukuman yang telah disepakati. Masalah disiplin para pegawai baik dia atasan maupun bawahan akan memberi corak terhadap kinerja organisasi.

Disiplin yang baik mencerminkan besarnya rasa tanggung jawab seseorang terhadap tugas-tugas yang diberikan kepadanya. Hal ini mendorong gairah kerja, semangat kerja, dan terwujudnya tujuan organisasi, pegawai, dan masyarakat. Oleh karena itu setiap pimpinan selalu berusaha agar para bawahannya

mempunyai disiplin yang baik. Seorang pimpinan dikatakan efektif dalam kepemimpinannya, jika para bawahannya berdisiplin dengan baik. Untuk memelihara dan meningkatkan kedisiplinan yang baik adalah hal yang sulit, karena banyak faktor yang mempengaruhinya.

No Pertanyaan	Alternatif Jawaban					Skor
	SS	S	R	TD	STS	
7	11(5)	30(4)	27(3)	0(2)	0(1)	256
8	11(5)	42(4)	15(3)	0(2)	0(1)	268
9	14(5)	41(4)	13(3)	0(2)	0(1)	273
Total	180	452	165	0	0	797



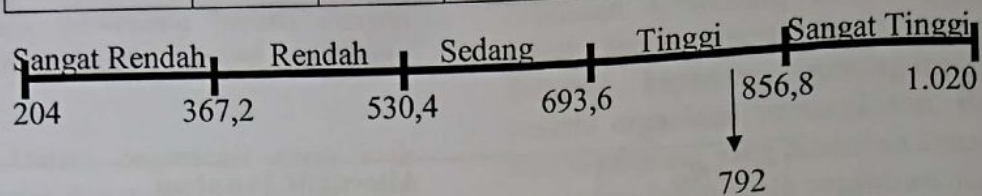
Berdasarkan hasil perhitungan indikator-indikator pada dimensi disiplin berada pada kategori tinggi.

Inisiatif

Inisiatif seseorang berkaitan dengan daya pikir, kreativitas dalam bentuk ide untuk merencanakan sesuatu yang berkaitan dengan tujuan organisasi. Setiap inisiatif sebaiknya mendapat perhatian atau tanggapan positif dari atasan, kalau memang dia atasan yang baik. Atasan yang buruk (termasuk

buruk sangka) akan selalu mencegah inisiatif bawahan, lebih-lebih bawahan yang kurang disenangi. Bila atasan selalu menjegal setiap inisiatif, tanpa memberikan penghargaan berupa argumentasi yang jelas dan mendukung, menyebabkan organisasi akan kehilangan energi atau daya dorong untuk maju. Dengan kata lain inisiatif peserta organisasi merupakan daya dorong kemajuan yang akhirnya akan mempengaruhi kinerja organisasi bersangkutan.

No Pertanyaan	Alternatif Jawaban					Skor
	SS	S	R	TD	STS	
10	15(5)	28(4)	25(3)	0(2)	0(1)	262
11	14(5)	28(4)	26(3)	0(2)	0(1)	260
12	17(5)	32(4)	19(3)	0(2)	0(1)	270
Total	230	352	210	0	0	792



Berdasarkan hasil perhitungan indikator-indikator pada dimensi inisiatif berada pada kategori tinggi.

Pengaruh Restrukturisasi Organisasi Divisi Corporate Development Strategy Terhadap Kinerja Perusahaan di PT Bank Rakyat Indonesia (Persero), Tbk.

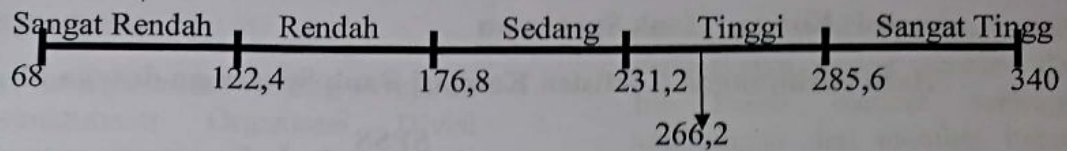
Akumulasi Jawaban Responden Terhadap Variabel Restrukturisasi Organisasi (n=68)

No Pertanyaan	Alternatif Jawaban					Skor
	SS	S	R	TD	STS	
1	0(5)	40(4)	21(3)	7(2)	0(1)	237
2	15(5)	52(4)	1(3)	0(2)	0(1)	286
3	5(5)	48(4)	15(3)	0(2)	0(1)	262
4	18(5)	50(4)	0(3)	0(2)	0(1)	290
5	14(5)	34(4)	20(3)	0(2)	0(1)	266
6	11(5)	38(4)	19(3)	0(2)	0(1)	264
7	16(5)	30(4)	22(3)	0(2)	0(1)	266
8	14(5)	22(4)	32(3)	0(2)	0(1)	254
9	18(5)	31(4)	19(3)	0(2)	0(1)	271
Total	555	1.380	447	14	0	2.396

Sumber: Hasil Penelitian, 2017

Berdasarkan hasil tabel di atas untuk menunjukkan kategori sangat tinggi, tinggi, sedang, rendah dan

sangat rendah, maka penulis akan menunjukkan jarak interval sebagai berikut :



Berdasarkan hasil perhitungan Restrukturisasi Organisasi berada pada indikator-indikator pada kategori tinggi.

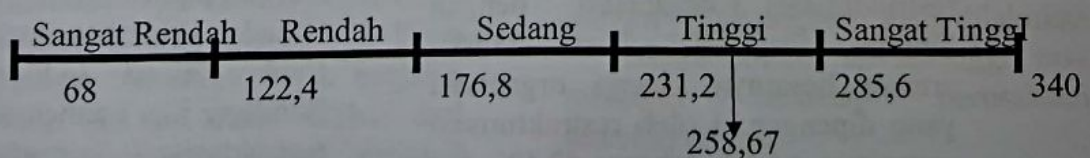
Akumulasi Jawaban Responden Terhadap Variabel Kinerja Perusahaan (n=68)

No Pertanyaan	Alternatif Jawaban					Skor
	SS	S	R	TD	STS	
1	12(5)	12(4)	37(3)	7(2)	0(1)	233
2	0(5)	0(4)	54(3)	14(2)	0(1)	218
3	19(5)	36(4)	13(3)	0(2)	0(1)	278
4	11(5)	34(4)	23(3)	0(2)	0(1)	260
5	12(5)	22(4)	34(3)	0(2)	0(1)	250
6	15(5)	42(4)	11(3)	0(2)	0(1)	276
7	11(5)	30(4)	27(3)	0(2)	0(1)	256
8	11(5)	42(4)	15(3)	0(2)	0(1)	268
9	14(5)	41(4)	13(3)	0(2)	0(1)	273
10	15(5)	28(4)	25(3)	0(2)	0(1)	262
11	14(5)	28(4)	26(3)	0(2)	0(1)	260
12	17(5)	32(4)	19(3)	0(2)	0(1)	270
Total	755	1.388	891	70	0	3.104

Sumber: Hasil Penelitian, 2017.

Berdasarkan hasil tabel di atas untuk menunjukkan kategori sangat tinggi, tinggi, sedang, rendah - dan

sangat rendah, maka penulis akan menunjukkan jarak interval sebagai berikut:



Berdasarkan hasil perhitungan indikator-indikator pada Kinerja Organisasi berada pada kategori tinggi.

Analisis Korelasi Rank Spearman

Hasil Perhitungan Koefisien Korelasi Rank Spearman dengan Menggunakan SPSS

			X	Y
Spearman's rho	X	Correlation Coefficient	1,000	,732**
		Sig. (2-tailed)	.	,000
		N	68	68
	Y	Correlation Coefficient	,732**	1,000
		Sig. (2-tailed)	,000	.
		N	68	68

** Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Berdasarkan hasil analisis korelasi *Rank Spearman* diperoleh koefisien korelasi sebesar 0,732. Berdasarkan pedoman pemberian interpretasi koefisien korelasi, 0,732 berada pada posisi kuat yakni dengan nilai interval 0,60 - 0,799. Maka dapat dikatakan terdapat pengaruh yang sangat kuat antara restrukturisasi organisasi dengan kinerja organisasi.

Koefisien Determinasi

Untuk mengetahui berapa persentase variabel X mempengaruhi variabel Y, maka penulis menggunakan Koefisien Determinasi (K_p) sebagai berikut:

$$K_p = r_{xy}^2 \times 100\%$$

Sehingga diperoleh:

$$K_p = (0,732)^2 \times 100\% = 53,6\%$$

Dari perhitungan di atas dapat diketahui bahwa pengaruh restrukturisasi organisasi dengan kinerja organisasi sebesar 53,6%, artinya besarnya kinerja organisasi yang dipengaruhi oleh restrukturisasi organisasi adalah sebesar 53,6% dan sisanya 46,4% dipengaruhi oleh faktor lain.

Uji Hipotesis

Hasil Perhitungan uji t menggunakan SPSS

			X	Y
Spearman' X	X	Correlation Co	1,000	,732*
		Sig. (2-tailed)	.	,000
		N	68	68
	Y	Correlation Co	,732*	1,000
		Sig. (2-tailed)	,000	.
		N	68	68

** Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Berdasarkan perhitungan didapat bahwa $P\text{-Value} = 0,000 < \alpha (0,05)$ berarti H_0 ditolak. Dengan demikian, menunjukkan bahwa Restrukturisasi organisasi Divisi Corporate Development Strategy berpengaruh terhadap kinerja perusahaan di PT. Bank Rakyat Indonesia (Persero) Bandung jika memenuhi syarat-syarat restrukturisasi organisasi yaitu kompleksitas, formalisasi, dan sentralisasi.

SIMPULAN

Dari hasil penelitian tentang Pengaruh Restrukturisasi Organisasi Divisi Corporate Strategy Terhadap Kinerja Perusahaan di PT Bank Rakyat Indonesia (Persero), Tbk. dapat disimpulkan sebagai berikut:

1. Restrukturisasi Organisasi di PT Bank Rakyat Indonesia sudah berjalan baik. Hal ini dapat dilihat dari dimensi-dimensi dalam variabel restrukturisasi yang berada pada kategori tinggi. Diantaranya kompleksitas, diketahui bahwa jumlah pegawai yang sudah sesuai dengan pekerjaan kecuali untuk unit research. SOP sangat jelas mengacu kepada prinsip GCG. Sosialisasi dengan diklat secara komprehensif. Prosedur kerja sesuai dengan visi misi, core value, pedoman dewan komisaris & direksi, code of conduct, perjanjian kerjasama, dan pelaestarian SDA. Standar pengawasan dilakukan secara online jenisnya built in control mengedepankan transparansi, akuntabilitas, pertanggungjawaban, independensi, kewajaran dan kesetaraan. Badan pengawas: satuan kerja kepatuhan, satuan kerja audit intern dan audit ekstern. Namun, dalam dimensi sentralisasi perlu ditingkatkan terutama dalam proses pengambilan keputusan yang melibatkan partisipasi pegawai.
2. Kinerja Organisasi di PT Bank Rakyat Indonesia sudah berjalan baik. Hal ini dapat dilihat dari dimensi-dimensi dalam variabel efektivitas berada dalam kategori tinggi. Namun, dari hasil wawancara diketahui bahwa dimensi efektivitas belum tercapai

secara maksimal terutama pada peningkatan saving account dan fee based income sehingga keuntungan dan manfaat belum diterima secara optimal oleh stakeholder (visi misi). Namun, wewenang dan tanggung jawab sudah dilaksanakan sesuai job description dan job specification. Disiplin sangat tinggi karena pengawasan sudah dilakukan secara maksimal disamping itu budaya organisasi disiplin sudah menjadi kebiasaan dalam bekerja. Gagasan/ide sering bermunculan dari bawah namun keputusan tetap secara top down sehingga inisiatif belum menunjukan sesuatu yg optimal.

3. Restrukturisasi Organisasi Divisi Corporate Strategy berpengaruh kuat sebesar 0,732 Terhadap Kinerja Perusahaan.

SARAN

1. Perlu diperhatikan dalam penelitian ini aspek jumlah pegawai dengan beban kerja yang diberikan terutama pada unit *research&development*. Bila disesuaikan dengan bidang kerja hendaknya satu atasan disetiap unit tidak membawahi lebih dari 10 orang agar rentang kendali menjadi seimbang.
2. Perlu dipertimbangkan terkait pengambilan keputusan yang bisa disentralisasikan agar birokrasi tidak panjang. Perlu dibukanya ruang inovasi untuk pegawai yang dilakukan secara *bottom up* sehingga rasa memiliki terhadap perusahaan semakin tinggi.

DAFTAR PUSTAKA

- Amstrong, Michael. 1992. MSDM. *A Handbook of Human Resource Management Seri Pedoman Manajemen* (Alih bahasa: Sofyan Ahmad dan Hayanto). Jakarta : PT Elexmedia Komputindo.
- Faisal, Sanapiah. 2005. *Format-format Penelitian Sosial*. Jakarta: Rajawali Pers.
- Gie, The Liang, 1972. *Kamus Administrasi*. Jakarta : PT. Gunung Agung.
- Goodman, Paul S, 1981. *New Perspective of Organizational Effectiveness*. Jossey-Bass, Inc.,
- Hall, Richard. 1978. *Organization Structure and Process*. London: Prentice- Hall International Inc.,
- Martin, L.L. and P.M Kettner. 1996. *Measuring the Performance of Human Service Program*. New Delhi: Sage Publications.
- Robbin, Stephen P. 1994. *Teori Organisasi: Struktur, Desain, dan Aplikasi*. Edisi 3. Alih Bahasa: Jusuf Udaya. Jakarta: Arcan.
- Sugiyono. 2017. *Metode Penelitian Administrasi*. Bandung: Alfabeta.
- _____. 2014. *Mix Methods*. Bandung: Alfabeta.
- Wood, Wallace and Zeffane. 1998. *Organizational Behaviour: An Asia Pasific Perspective*. New York: Jhon Wiley & Sons.

Penulis :

**Siti Widharetno Mursalim, S.IP.,
M.Si.**

**Pupi Indriati Zaelani, S.Sos., M.Si.
Dosen Tetap FIKA
Universitas Sangga Buana
YPKP Bandung**