



**PENGARUH RESTRUKTURISASI ORGANISASI DAN GAYA
KEPEMIMPINAN TERHADAP KINERJA PEGAWAI
DI KANTOR KECAMATAN MAYANGAN
KOTA PROBOLINGGO**

TESIS

Oleh

ROHIM

150920101001

**KONSENTRASI ADMINISTRASI DAN KEBIJAKAN PUBLIK
PROGRAM STUDI MAGISTER ILMU ADMINISTRASI
FAKULTAS ILMU SOSIAL DAN ILMU POLITIK
UNIVERSITAS JEMBER
2018**



**PENGARUH RESTRUKTURISASI ORGANISASI DAN GAYA
KEPEMIMPINAN TERHADAP KINERJA PEGAWAI
DI KANTOR KECAMATAN MAYANGAN
KOTA PROBOLINGGO**

TESIS

diajukan guna melengkapi tugas akhir dan memenuhi salah satu syarat
untuk menyelesaikan Program Studi Magister Ilmu Administrasi (S2)
dan mencapai gelar Magister Sains

Oleh

ROHIM

150920101001

**KONSENTRASI ADMINISTRASI DAN KEBIJAKAN PUBLIK
PROGRAM STUDI MAGISTER ILMU ADMINISTRASI
FAKULTAS ILMU SOSIAL DAN ILMU POLITIK
UNIVERSITAS JEMBER
2018**

PERSEMBAHAN

Dengan Menyebut Nama Allah yang Maha Pengasih Lagi Maha Penyayang, Puji Syukur kehadiran Allah SWT yang telah melimpahkan Rahmad, Hidayah dan Inayah-Nya sampai detik-detik tertulisnya Tesis ini. Tesis ini saya persembahkan untuk orang-orang tercinta yang selalu menyertai dengan do'a, semangat, motivasi, cinta, ketulusan dan kasih sayang:

1. Kedua orang tuaku tercinta, Ibundaku tercinta Siti Fatimah yang telah gigih dan memberikan contoh yang baik untuk berjuang, memberikan segalanya yang sayapun tidak akan pernah bisa sempurna untuk membalasnya, Bapak Abdul Manan yang memberikan bagaimana caranya bertahan hidup untuk mencukupi kebutuhan keluarga.
2. Istriku Eva Nur Annida dan anakku Almas Aulia Izzatunnisa' yang selalu memberikan do'a, pengorbanan waktu, semangat, dan dukungan dari awal sampai terselesainya Tesis ini.
3. Kakak saya Juma'ati dan adik kandung saya Siti Romela yang selalu marah-marah jika tak segera menyelesaikan tesis ini sehingga memberikan energi positif untuk saya.
4. Keponakan-keponakanku yang bercita-cita ingin menempuh jenjang pendidikan yang lebih tinggi dari saya, sehingga saya harus bersemangat untuk melanjutkan pendidikan setelah S2.
5. Bapak dan Ibu mertua yang memberikan sumbangsih do'a untuk menyelesaikan tesis ini.
6. Sahabat-sahabatku terutama Muhammad Zaenul Muttaqin dan Sukron Makmun yang selalu memberikan semangat dan waktu luang untuk berdiskusi.

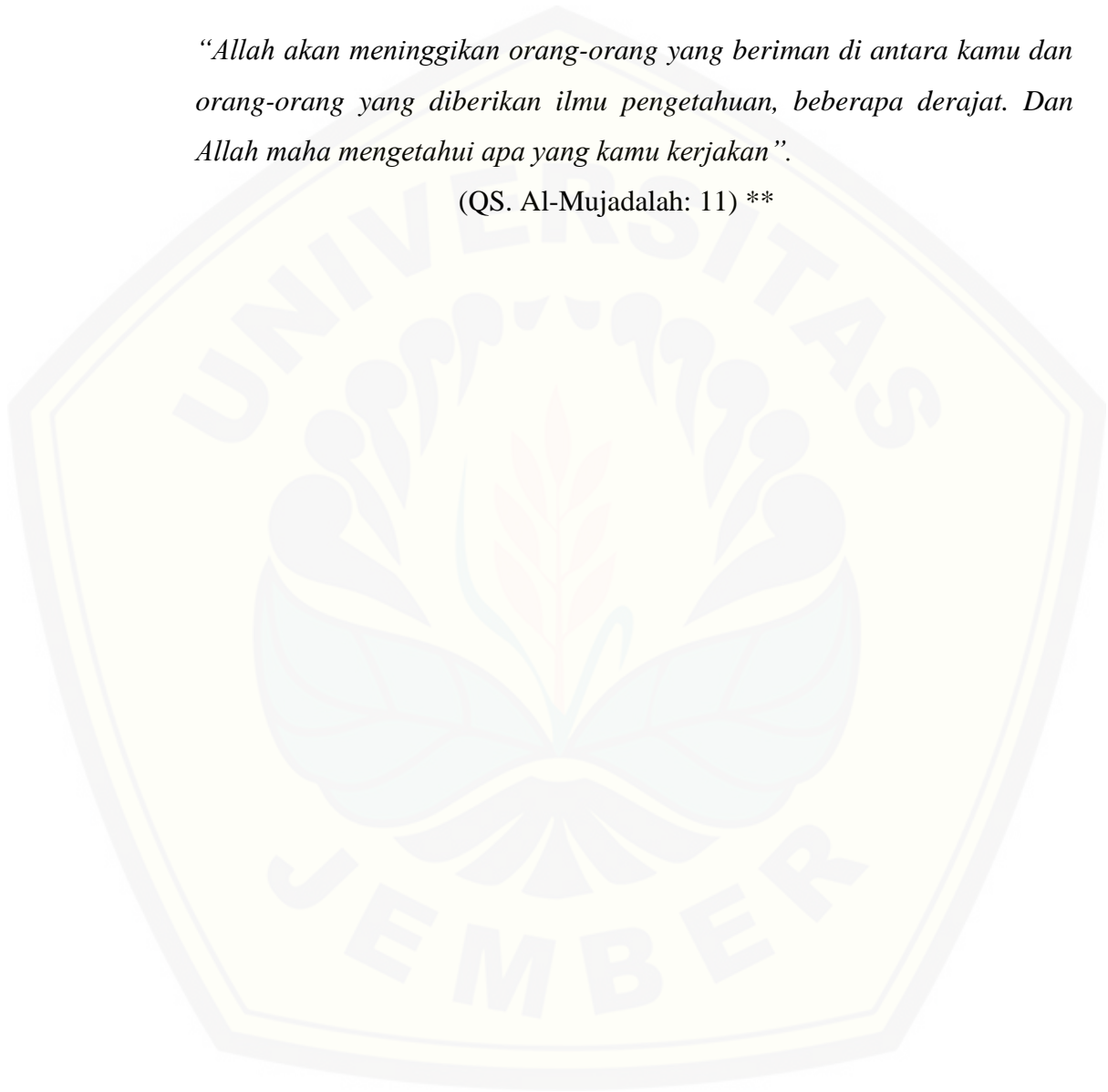
MOTO

“Bahwa tiada yang orang dapatkan kecuali yang ia usahakan, dan bahwa usahanya akan kelihatan nantinya”.

(QS. An-Najm: 39-40) *

“Allah akan meninggikan orang-orang yang beriman di antara kamu dan orang-orang yang diberikan ilmu pengetahuan, beberapa derajat. Dan Allah maha mengetahui apa yang kamu kerjakan”.

(QS. Al-Mujadalah: 11) **



*) Departemen Agama Republik Indonesia. 1998. *Al Qur'an dan Terjemahannya*. Semarang: PT Kumudasmoro Grafindo

PERNYATAAN

Saya yang bertanda tangan di bawah ini

Nama : Rohim

NIM : 150920101001

Menyatakan dengan sesungguhnya bahwa karya ilmiah yang berjudul “Pengaruh Restrukturisasi Organisasi dan Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja Pegawai di Kantor Kecamatan Mayangan Kota Probolinggo” adalah benar-benar hasil karya sendiri, kecuali kutipan-kutipan yang sudah saya sebutkan sumbernya. Karya Ilmiah dengan judul tersebut belum pernah diajukan pada Institusi manapun, dan bukan karya jiplakan. Saya bertanggung jawab atas keabsahan dan kebenaran isinya dengan sikap ilmiah yang harus dijunjung tinggi.

Demikian pernyataan ini saya buat dengan sebenar-benarnya atas kesadaran saya sendiri dan tanpa paksaan pihak manapun. Saya pribadi bertanggung jawab penuh atas penulisan karya ilmiah ini dan bersedia menerima sanksi akademik bilamana dikemudian hari pernyataan ini tidak sesuai.

Jember, Januari 2018

Yang menyatakan,

ROHIM

NIM 150920101001

TESIS

PENGARUH RESTRUKTURISASI ORGANISASI DAN GAYA
KEPEMIMPINAN TERHADAP KINERJA PEGAWAI
DI KANTOR KECAMATAN MAYANGAN
KOTA PROBOLINGGO

Oleh

Rohim

NIM 150920101001

Pembimbing

Dosen Pembimbing Utama : Dr. Ardiyanto, M.Si

Dosen Pembimbing Anggota : Dr. Sasongko, M.Si

PENGESAHAN

Tesis berjudul “Pengaruh Restrukturisasi Organisasi Dan Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja Pegawai Di Kantor Kecamatan Mayangan Kota Probolinggo” telah diuji dan disahkan pada :

Hari, Tanggal : Jum’at, 19 Januari 2018

Tempat : Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Jember

Tim Penguji :

Ketua Penguji

Dr. Zarah Puspitaningtyas, SE, S.Sos, M.Si
NIP 19790220 200212 2 001

Anggota I

Dr. Ardiyanto, M.Si
NIP 19580810 198702 1 002

Anggota III

Dr. Selfi Budi Helpiastuti, S.Sos, M.Si
NIP 19700322 199512 2 001

Anggota II

Dr. Sasongko, M.Si
NIP 19570407 198609 1 001

Anggota IV

Dr. Edy Wahyudi, M.M
NIP 19750825 200212 1 002

Mengesahkan,
Dekan,

Dr. Ardiyanto, M.Si
NIP 19580810 198702 1 002

RINGKASAN

Pengaruh Restrukturisasi Organisasi Dan Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja Pegawai Di Kantor Kecamatan Mayangan Kota Probolinggo; Rohim, 150920101001; 2017: 123 halaman; Program Studi Magister Ilmu Administrasi; Jurusan Ilmu Administrasi Negara, Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Jember.

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh restrukturisasi organisasi dan gaya kepemimpinan terhadap kinerja pegawai di Kantor Kecamatan Mayangan Kota Probolinggo Restrukturisasi organisasi dilakukan oleh Pemerintah Kota Probolinggo sesuai dengan amanah Undang-Undang Nomor 23 Tahun 2014 Tentang Pemerintah Daerah dengan peraturan turunannya yaitu Peraturan Pemerintah Nomor 18 Tahun 2016.

Dalam organisasi dikatakan berhasil dalam mencapai tujuan dan program yang telah ditetapkan sebelumnya, apabila individu-individu yang bekerja dalam organisasi tersebut dapat melaksanakan tugasnya dengan baik, sesuai dengan bidang dan tanggung jawabnya masing-masing. Hal ini dapat dicapai antara lain melalui adanya jaminan hukum berupa undang-undang dan peraturan, adanya kerjasama yang baik, dan keteladanan pimpinan melalui sikap-sikap, perilaku dan memberikan motivasi terhadap bawahannya. Gaya kepemimpinan atau kemampuan memimpin adalah kemampuan untuk memotivasi, memengaruhi, mengarahkan, dan berkomunikasi dengan bawahannya, di samping itu pemimpin juga harus mempunyai perilaku atau cara kepemimpinan yang disesuaikan dengan situasi dan kondisi, bersifat fleksibel artinya mampu menyesuaikan dan beradaptasi dengan lingkungan bawahannya. Gaya kepemimpinan menentukan arah dan kinerja pegawai dalam suatu organisasi.

Gaya kepemimpinan yang baik akan menentukan kinerja pegawai dalam menentukan keberhasilan suatu lembaga/organisasi. Kemampuan pemimpin untuk memotivasi bawahan adalah merupakan keterampilan manajerial yang perlu dikuasai oleh setiap manajer/pimpinan organisasi. Dengan memahami peranan

penting memotivasi, pimpinan akan dapat mengembangkan prestasi kerja bawahannya dan dapat kepuasan kerja (Sujak, 1990;21).

Jenis penelitian yang digunakan dalam penelitian adalah paradigma kuantitatif bersifat *explanatory*. Populasi yang digunakan dalam penelitian ini adalah Pegawai di kantor Kecamatan Mayangan dan Kelurahan Se-Kecamatan Mayangan Kota Probolinggo yang berjumlah 98 orang. Teknik yang digunakan dalam pengambilan sampel menggunakan rumus slovin sehingga ditemukan sampel sebanyak 79 orang, kemudian untuk menentukan sampel / responden dilakukan dengan cara *random sampling*, dimana untuk menentukan reponden dilakukan secara acak sehingga ditemukan 79 responden. Jenis dan sumber data dalam penelitian ini adalah data primer berupa kuesioner dan observasi, sedangkan data sekunder berupa dokumentasi data dari pegawai Kantor Kecamatan Mayangan Kota Probolinggo. Teknik pengumpulan data dalam penelitian ini menggunakan kuesioner, observasi dan studi kepustakaan. Tahap pengolahan data dengan pemeriksaan data, pengkodean dan tabulasi. Instrument penelitian dalam penelitian ini adalah kuesioner dalam bentuk pernyataan dengan menggunakan skala likert 1-5 sebagai skala pengukuran. Uji instrument penelitian dalam penelitian ini menggunakan uji validitas dan uji reliabilitas. Variabel independent dalam penelitian ini ada dua yaitu restrukturisasi organisasi (X_1) dengan menggunakan teori Stoner (2001) dan gaya kepemimpinan (X_2) dengan menggunakan teori Harsey dan Blanchard (Simamora: 2005) dan variabel dependennya adalah kinerja pegawai (Y) dengan menggunakan teori Dharma (2005) Sedangkan analisis uji dalam penelitian menggunakan regresi linear berganda.

Hasil uji regresi menunjukkan bahwa secara parsial dan simultan variabel restrukturisasi organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Berdasarkan hasil penelitian diatas, hendaknya pegawai mampu mempertahankan dan meningkatkan kinerjanya untuk memberikan pelayanan yang terbaik kepada masyarakat maupun kegiatan-kegiatan yang berkaitan dengan roda pemerintahan.

SUMMARY

The Effect Of Organizational Restructuring And Leadership Style On The Performance Of Employees In Mayangan Sub-District, Probolinggo, Indonesia, Rohim, 150920101001; 2017: 123 page; Master of Science Program Administration Post Graduate Program University of Jember.

This study aims to determine the effect of organizational restructuring and leadership style on the performance of employees in the Office Mayangan Sub-District of Probolinggo City. Organizational restructuring conducted by the Government of Probolinggo City in accordance with the mandate of Law Number 23 Year 2014 About Local Government with derivative regulation that is Government Regulation No. 18 of 2016.

In the organization is said to succeed in achieving the goals and programs that have been set before, if the individuals working in the organization can perform their duties properly, in accordance with their respective fields and responsibilities. This can be achieved, among others, through legal guarantees in the form of laws and regulations, the existence of good cooperation, and exemplary leadership through attitudes, behaviors and provide motivation to subordinates. Leadership style or ability to lead is the ability to motivate, influence, direct, and communicate with subordinates, in addition leaders must also have a behavior or way of leadership tailored to the situation and conditions, is flexible to be able to adjust and adapt to the environment subordinates. Leadership style determines the direction and performance of employees in an organization.

A good leadership style will determine the performance of employees in determining the success of an institution / organization. The ability of leaders to motivate subordinates is a managerial skill that needs to be mastered by every manager / organization leader. By understanding the important role of motivating,

the leader will be able to develop the work performance of his subordinates and can be job satisfaction (Sujak, 1990; 21).

The type of research used in this research is the explanatory quantitative paradigm. The population used in this study are employees in the office Mayangan District and All Village Mayangan District of Probolinggo City which amounted to 98 people. The technique used in sampling using slovin formula so that the sample was found by 79 people, then to determine the sample / respondents done by random sampling, where to determine the reponden done randomly so that found 79 respondents. Types and sources of data in this study are primary data in the form of questionnaires and observations, while data sekunder in the form of documentation data from employees of the District Office Mayangan Town Probolinggo. Data collection techniques in this study using questionnaires, observation and literature study. Phase data processing with data checking, coding and tabulation. The research instrument in this research is questionnaire in the form of statement by using likert scale 1-5 as the measurement scale. Test instrument research in this study using the validity test and reliability test. The independent variables in this research are two organizational restructuring (X_1) using the theory of Stoner (2001) and leadership style (X_2) using Harsey and Blanchard theory (Simamora: 2005) and the dependent variable is employee performance (Y) (2005) While the test analysis in the study using multiple linear regression.

Regression test results showed that the partial and simultaneous organizational restructuring variables have a positive and significant effect on employee performance. Based on the results of the above research, employees should be able to maintain and improve its performance to provide the best service to the community and activities related to the wheels of government.

PRAKATA

Puji Syukur kehadiran Allah SWT yang telah melimpahkan rahmad, hidayah dan inayah-Nya sehingga peneliti dapat menyelesaikan tesis yang berjudul “Pengaruh Restrukturisasi Organisasi Dan Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja Pegawai Di Kantor Kecamatan Mayangan Kota Probolinggo”. Tesis ini disusun sebagai salah satu syarat untuk menyelesaikan pendidikan Strata-2 (S2) pada Program Studi Magister Ilmu Administrasi Jurusan Ilmu Administrasi. Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Jember.

Peneliti merasa bersyukur atas rampungnya tugas akhir untuk memperoleh gelar Magister. Suka duka dalam penyelesaian tugas akhir menjadi kenangan dan pembelajaran yang sangat luar biasa. Penyusunan tesis ini tidak lepas dari bantuan dan dukungan berbagai pihak, oleh karena itu penulis ingin menyampaikan ucapan terimakasih sebesar-besarnya kepada :

1. Dr. Ardiyanto, M.Si, selaku Dekan Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Jember dan selaku Dosen Pembimbing Utama. Beliau memberikan sumbangsih pemikiran, motivasi, harapan yang telah diberikan kepada peneliti selama ini.
2. Dr. Zarah Puspitaningtyas, SE, S.Sos, M.Si, selaku Ketua Program Studi Magister Ilmu Administrasi Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Jember.
3. Dr. Sasongko, M.Si selaku dosen pembimbing anggota. Seseorang yang memberikan tantangan untuk segera lulus dengan cara memberikan sumbangsih pemikiran, motivasi, harapan yang telah diberikan kepada penulis selama ini.
4. Bapak Dr. Edy Wahyudi, M.M dan Ibu Dr. Selfi Budi Helpiastuti, M.Si selaku dosen penguji yang telah memberikan masukan-masukan dalam penyelesaian tesis ini.

5. Bapak Muhammad Abas, S.Sos, M.Si selaku Camat Mayangan Kota Probolinggo yang telah memberikan masukan-masukan dan ijin penelitian kepada penulis.
6. Keluarga Besar pegawai Kantor Kecamatan Mayangan Kota Probolinggo yang telah bersedia memberikan informasi yang penting dalam penyelesaian tesis ini.
7. Seluruh Dosen dan Civitas Akademika Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Jember
8. Teman-teman dari Program Studi Magister Ilmu Administrasi Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Jember, khususnya angkatan 2015 yang sudah melewati suka dan duka ddalam menimba ilmu dan melewati hari-hari bersama yang tidak pernah terlupakan dan sangat kurindukan.
9. Semua pihak yang telah membantu dalam penyelesaian tesis ini yang tidak bisa saya sebutkan satu persatu.

Penulis menyadari bahwa dalam Tesis ini masih jauh dari kesempurnaan, sehingga masih diperlukan saran dan kritik yang membangun dari segenap pihak. Akhir kata penulis berharap semoga Karya Ilmiah ini bermanfaat bagi segenap pihak yang membutuhkan.

Penulis

DAFTAR ISI

	Halaman
HALAMAN JUDUL.....	i
HALAMAN SAMPUL.....	ii
PERSEMBAHAN.....	iii
MOTTO.....	iv
PERNYATAAN.....	v
PEMBIMBINGAN.....	vi
PERSETUJUAN.....	vii
PENGESAHAN.....	viii
RINGKASAN.....	ix
PRAKATA.....	xi
DAFTAR ISI.....	xiii
DAFTAR TABEL.....	xiv
DAFTAR GAMBAR.....	xv
DAFTAR LAMPIRAN.....	xvi
BAB 1 PENDAHULUAN	
1.1 Latar Belakang	1
1.2 Rumusan Masalah	18
1.3 Tujuan Penelitian	18
1.4 Manfaat Penelitian	18
BAB 2 TINJAUAN PUSTAKA	
2.1 Pengertian Konsep dan Teori.....	20
2.2 Manajemen Sumber Daya Manusia.....	22
2.2.1 Pengertian Manajemen.....	22
2.2.2 Pengertian Manajemen Sumber Daya Manusia.....	24
2.3 Pengertian Organisasi.....	25
2.3.1 Organisasi Publik.....	27

2.3.2	Perubahan Organisasi.....	27
2.3.3	Struktur Organisasi.....	29
2.3.4	Konsep Restrukturisasi Organisasi.....	30
2.3.5	Pendekatan Restrukturisasi Organisasi.....	31
2.4	Kepemimpinan.....	35
2.4.1	Pengertian Kepemimpinan.....	35
2.4.2	Macam-macam Gaya Kepemimpinan.....	39
2.5	Kinerja Pegawai.....	42
2.5.1	Pengertian Kinerja.....	42
2.5.2	Penilaian Kinerja.....	43
2.5.3	Aspek-aspek Penilaian kinerja.....	45
2.6	Hasil Penelitian Terdahulu.....	47
2.7	Kerangka Konseptual	49
2.7.1	Restrukturisasi Organisasi dari Teori (X1) dan Teori (Y) Kinerja Pegawai.....	50
2.7.2	Gaya Kepemimpinan dilihat dari Teori (X2) dan Teori (Y) Kinerja Pegawai.....	50
2.8.	Hipotesis Penelitian	52
BAB 3 METODE PENELITIAN		
3.1.	Jenis Penelitian	53
3.2	Lokasi Penelitian.....	54
3.3.	Populasi dan Sampel Penelitian.....	55
3.4	Sumber dan Jenis Data	56
3.5.	Tekhnik Pengumpulan Data.....	57
3.6	Pengukuran Variabel.....	59
3.7	Definisi Operasional Variabel.....	59
3.8	Metode Analisis Data dan Pengujian Hipotesis.....	63
3.9	Kerangka Pemecahan Masalah.....	69
3.10	Tahap Penarikan Kesimpulan.....	70
BAB 4 HASIL DAN PEMBAHASAN		
4.1.	Deskripsi Lokasi Penelitian	71

4.2	Deskripsi Umum Responden.....	72
4.3.	Statistik Deskriptif.....	75
4.4	Uji Kualitas Data.....	80
4.5	Analisis Regresi Linier Berganda.....	82
4.6	Uji Asumsi Klasik.....	84
4.7	Pengujian Hipotesis.....	86
4.8	Pembahasan.....	87
BAB 5 KESIMPULAN DAN SARAN		
5.1.	Kesimpulan.....	94
5.2	Saran.....	94
Daftar Pustaka		96
Lampiran.....		97

DAFTAR TABEL

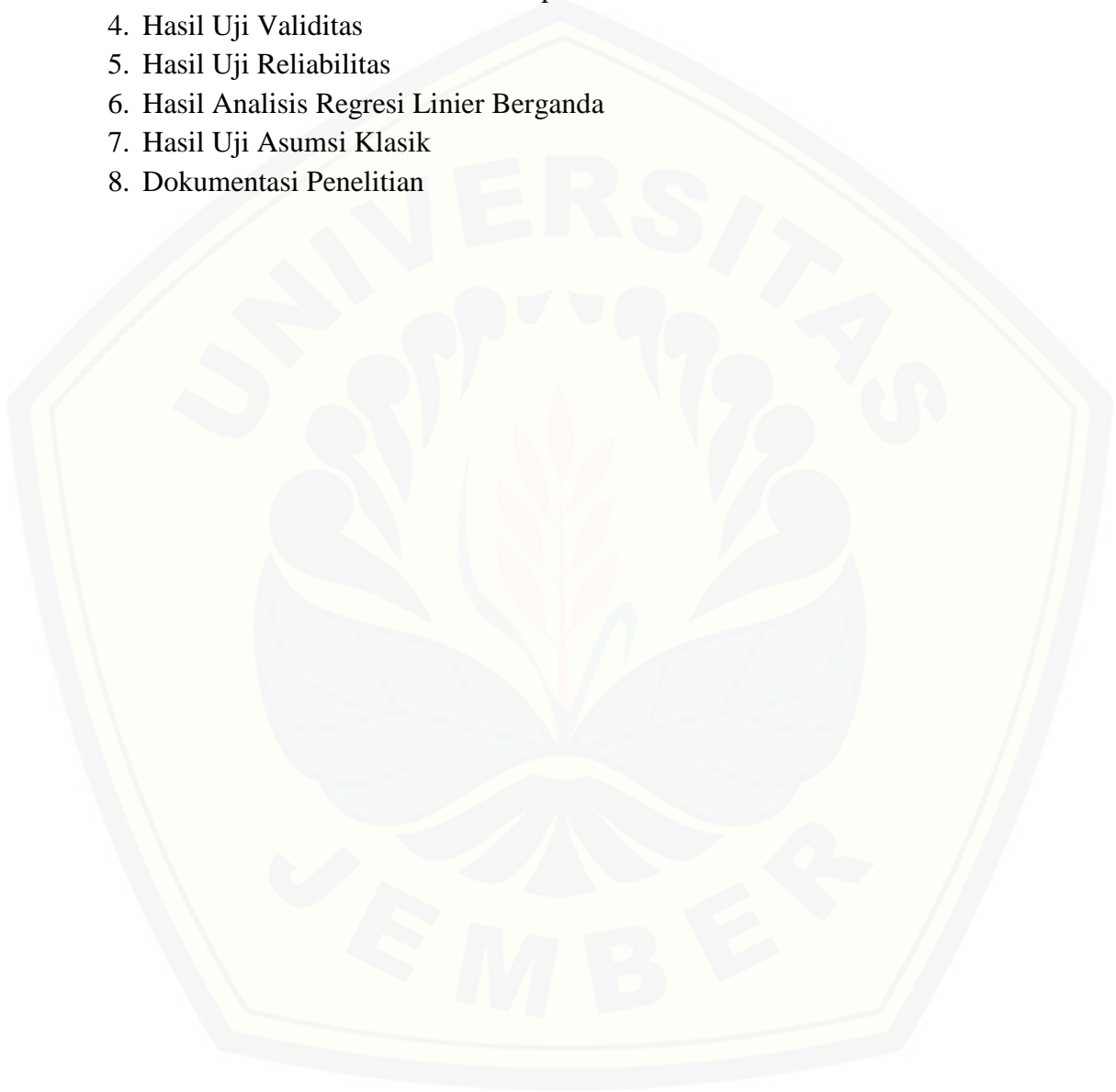
	Halaman
Tabel 1.1 Rekapitulasi Jumlah Pelayanan Publik di Kantor Kecamatan Mayangan Kota Probolinggo.....	6
Tabel 1.2 Target dan Realisasi Kinerja PNS di Kantor Kecamatan Mayangan Kota Probolinggo Tahun 2016.....	9
Tabel 1.3 Target dan Realisasi Kinerja PNS di Kantor Kecamatan Mayangan Kota Probolinggo Bulan Januari – Juni 2017.....	11
Tabel 2.1 Penelitian Terdahulu.....	47
Tabel 3.1 Variabel Restrukturisasi Organisasi.....	60
Tabel 3.2 Variabel Gaya Kepemimpinan.....	61
Tabel 3.3 Variabel Kinerja Pegawai.....	62
Tabel 4.1 Jumlah Penduduk Berdasarkan Jenis Kelamin.....	72
Tabel 4.2 Deskripsi Usia Responden.....	72
Tabel 4.3 Deskripsi Jenis Kelamin Responden.....	73
Tabel 4.4 Status Perkawinan Responden.....	73
Tabel 4.5 Deskripsi Jenjang Pendidikan.....	74
Tabel 4.6 Deskripsi Lama Bekerja.....	74
Tabel 4.7 Distribusi Frekuensi Jawaban Responden Terhadap Variabel Restrukturisasi Organisasi.....	75
Tabel 4.8 Distribusi Frekuensi Jawaban Responden Terhadap Variabel Gaya Kepemimpinan.....	77
Tabel 4.9 Distribusi Frekuensi Jawaban Responden Terhadap Variabel Kinerja Pegawai.....	79
Tabel 4.10 Rekapitulasi Hasil Uji Validitas.....	81
Tabel 4.11 Hasil Uji Reliabilitas.....	82
Tabel 4.12 Hasil Perhitungan Regresi Linier Berganda.....	83

DAFTAR GAMBAR

	Halaman
Gambar 1.1 Struktur Organisasi Kecamatan Sebelum Restrukturisasi.....	4
Gambar 1.2 Struktur Organisasi Kecamatan Pasca Restrukturisasi.....	5
Gambar 2.1 Peta Konsep Manajemen.....	23
Gambar 2.2 Kerangka Konseptual Pengaruh Restrukturisasi Organisasi Terhadap Kinerja.....	50
Gambar 2.3 Kerangka Konseptual Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja.....	51
Gambar 2.4 Kerangka Konseptual.....	51
Gambar 3.1 <i>Flow Chart</i> Pemecahan Masalah.....	69
Gambar 4.1 Hasil Uji Normalitas.....	84
Gambar 4.2 Hasil Uji Heteroskedastitas.....	86

DAFTAR LAMPIRAN

1. Kuesioner Penelitian
2. Rekapitulasi Data Jawaban Responden
3. Distribusi Frekuensi Jawaban Responden
4. Hasil Uji Validitas
5. Hasil Uji Reliabilitas
6. Hasil Analisis Regresi Linier Berganda
7. Hasil Uji Asumsi Klasik
8. Dokumentasi Penelitian



BAB 1. PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Indonesia menganut asas desentralisasi dalam penyelenggaraan pemerintahan, yaitu adanya pelimpahan wewenang dari organisasi tingkat atas kepada tingkat bawahnya secara hirarkis. Melalui pelimpahan wewenang itulah pemerintah pada tingkat bawah diberi kesempatan untuk mengambil inisiatif dan mengembangkan kreativitas, mencari solusi terbaik atas setiap masalah yang dihadapi dalam pelaksanaan tugas sehari-hari. Selain itu desentralisasi dapat juga dipahami sebagai penyerahan wewenang politik dan perundang-undangan untuk perencanaan, pengambilan keputusan dan manajemen pemerintahan dari pemerintah (pusat) kepada unit-unit sub nasional (daerah/wilayah) administrasi negara atau kepada kelompok-kelompok fungsional atau organisasi non pemerintahan/ swasta.

Undang-Undang Pemerintah daerah telah mengalami beberapa kali perubahan, yaitu Undang-Undang Nomor 22 Tahun 1999 tentang pemerintahan daerah, selanjutnya direvisi dengan terbitnya Undang-Undang Nomor 32 Tahun 2004 dan Undang-Undang Nomor 12 Tahun 2008 tentang Perubahan Kedua atas Undang-Undang RI Nomor 32 Tahun 2004 Tentang Pemerintahan Daerah, dan yang terakhir yaitu Undang-Undang Nomor 23 tahun 2014 tentang Pemerintahan Daerah.

Adanya perubahan-perubahan tersebut bertujuan untuk menciptakan penyelenggaraan pemerintahan yang baik (*good governance*) yang berorientasi pada kepentingan masyarakat. Otonomi daerah adalah hak, wewenang, dan kewajiban daerah otonom untuk mengatur dan mengurus sendiri urusan pemerintahan dan kepentingan masyarakat setempat sesuai dengan peraturan perundang-undangan. Salah satu perubahan krusial dari Undang-Undang tersebut adalah tentang pembagian urusan pemerintahan antara Pemerintah Pusat, Pemerintahan Daerah Propinsi, dan Pemerintahan Daerah Kabupaten/Kota. Dari

sisi hukum, perubahan tersebut dapat dikelompokkan ke dalam dua aspek yakni perubahan formal dan perubahan materiil.

Perubahan formal yang terjadi adalah rincian detail bidang urusan pemerintahan yang dibagi antara Pemerintah Pusat, Pemerintahan Daerah Propinsi, dan Pemerintahan Daerah Kabupaten/Kota yang semula diatur di dalam lampiran Peraturan Pemerintah Nomor 38 Tahun 2007 kini ditingkatkan pengaturannya menjadi bagian dari lampiran Undang-Undang Nomor 23 Tahun 2014. Dengan demikian maka pembagian urusan yang telah ditetapkan Undang-Undang Nomor 23 Tahun 2014 diharapkan tidak bisa disimpangi/dikecualikan oleh Undang-Undang sektoral lainnya.

Dengan adanya perubahan peraturan perundangan-undangan tentang pemerintahan daerah berdampak luas terhadap pelaksanaan kebijakan pemerintah daerah, diantaranya adalah sebagai berikut:

1. Kelembagaan

Perubahan struktur organisasi perangkat daerah pada Pemerintahan Daerah Kabupaten/Kota merupakan hal yang tidak terelakan. Demikian pula halnya dengan Pemerintahan Daerah Propinsi. Meskipun tidak mengubah struktur organisasi perangkat daerah, penambahan kewenangan tersebut berdampak pada perubahan tugas dan fungsi Organisasi Perangkat Daerah (OPD) dibawahnya. Pergerakan kelembagaan organisasi perangkat daerah tersebut, berdampak pada mobilisasi sumber daya baik manusia, sarana dan prasarana serta pendanaan.

2. Peraturan Perundang-undangan

Perubahan ini berdampak pada peraturan perundang-undangan di daerah. Peraturan Daerah Kabupaten/Kota yang memuat kewenangan lama harus segera dicabut. Peraturan Daerah Propinsi yang belum mengakomodir kewenangan baru harus direvisi.

3. Rencana Pembangunan

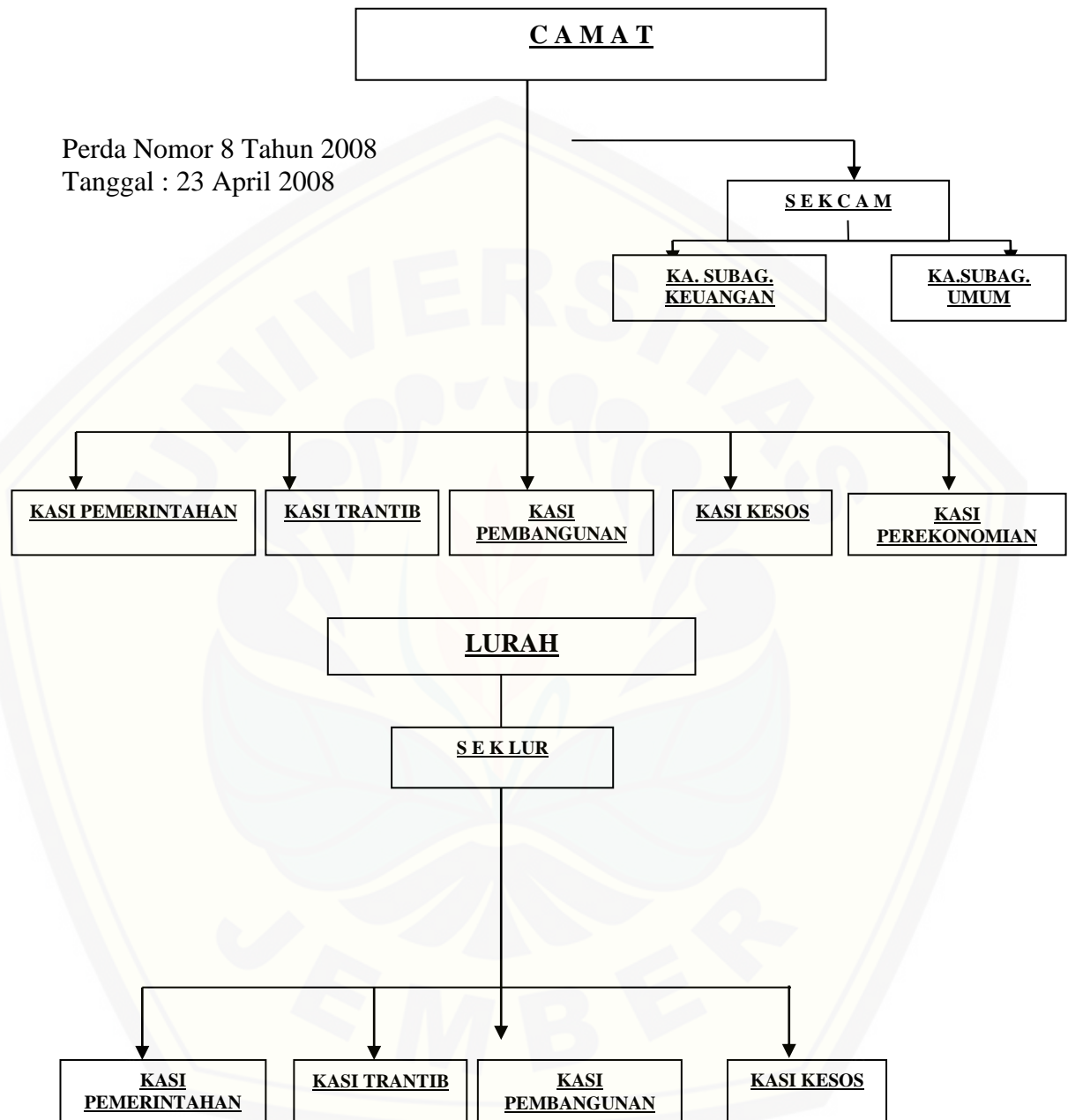
Perubahan ini juga berdampak terhadap rencana pembangunan yang telah ditetapkan sebelum Undang-Undang 23 tahun 2014 berlaku, khususnya Rencana Pembangunan Jangka Menengah Daerah (RPJMD) maupun Rencana

Strategis (Renstra) Organisasi Perangkat Daerah. Diperlukan beberapa penyesuaian baik Tujuan, Sasaran, Strategi, Arah Kebijakan, Program, maupun Indikator Kinerja.

Pemerintah Kota Probolinggo yang merupakan salah satu pemerintah daerah yang ada di Indonesia juga merasakan dampak perubahan tersebut. Pada awal Tahun 2017 menjadi babak baru bagi penataan kelembagaan daerah di Indonesia secara umum dan Kota Probolinggo khususnya. Hal ini karena dikeluarkannya Peraturan Pemerintah No. 18 tahun 2016 tentang Perangkat Daerah yang menggantikan peraturan sebelumnya (PP No. 38 tahun 2007). Peraturan Pemerintah ini sangat jelas sekali tentang Penataan kelembagaan Pemerintah Daerah, sehingga dapat memberikan arah dan pedoman yang jelas kepada daerah dalam menata organisasi yang efisien, efektif, dan rasional sesuai dengan kebutuhan dan kemampuan daerah masing-masing serta adanya koordinasi, integrasi, sinkronisasi dan komunikasi kelembagaan antara pusat dan daerah.

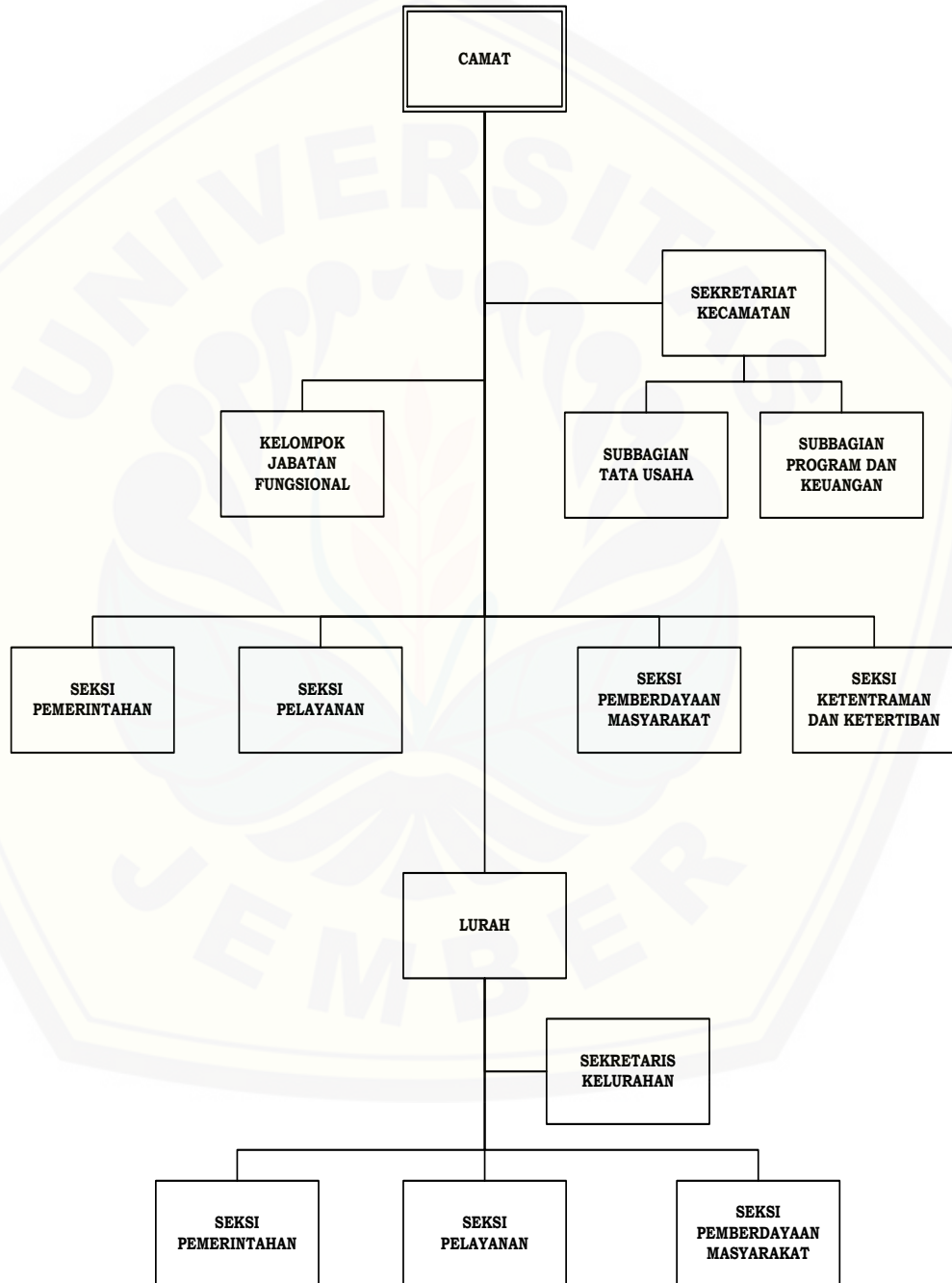
Berdasarkan Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 18 Tahun 2016 tersebut maka Pemerintah Kota Probolinggo menetapkan Peraturan Daerah Nomor 7 Tahun 2016 Tentang Pembentukan dan Susunan Perangkat Daerah. Setelah Perda tersebut Pemerintah Kota Probolinggo langsung menyusun Peraturan Walikota yang membahas terkait tugas, pokok dan fungsi masing-masing Satuan Kerja Perangkat Daerah (SKPD) di Kota Probolinggo. Penelitian ini membahas terkait dengan adanya Peraturan Walikota Probolinggo nomor 104 tahun 2016 tentang Kedudukan, Susunan Organisasi, Uraian Tugas Dan Fungsi Serta Tata Kerja Kecamatan Kota Probolinggo. Berikut ini gambaran struktur organisasi sebelum dan pasca restrukturisasi organisasi.

Gambar1.1: Struktur Organisasi Kecamatan Sebelum Restrukturisasi Organisasi



Gambar 1.2: Struktur Organisasi Kecamatan Pasca Restrukturisasi Organisasi

**STRUKTUR ORGANISASI
KECAMATAN**



Berdasarkan perubahan struktur diatas menunjukkan bahwa Pemerintah mereformasi birokrasi bertujuan menitikberatkan pelayanan publik kepada masyarakat, hal ini adaya seksi baru yaitu seksi pelayanan, yang mana sebelumnya pelayanan menjadi satu dengan seksi pemerintahan. Berikut ini rekapitulasi pelayanan publik (pengajuan Kartu Keluarga, Kartu Tanda Penduduk, Surat Pindah, Legalisasi Surat Keterangan Bersih Diri, Surat Keterangan Catatan Kepolisian, Surat Keterangan Waris, Ijin Rumah Pemdokan, dan Ijin Mendirikan Bangunan serta surat keterangan lainnya) yang ada di Kantor Kecamatan Mayangan Kota Probolinggo periode bulan Januari 2017 sampai dengan September 2017:

Tabel 1.1 Rekapitulasi jumlah pelayanan publik
Di Kantor Kecamatan Mayangan Kota Probolinggo
Periode Bulan Januari s.d September 2017

No.	Bulan	Jumlah Pelayanan Publik
1.	Januari 2017	637
2.	Pebruari 2017	546
3.	Maret 2017	649
4.	April 2017	528
5.	Mei 2017	602
6.	Juni 2017	1144
7.	Juli 2017	721
8.	Agustus 2017	949
9.	September 2017	936
JUMLAH		6712

Sumber: Kantor Kecamatan Mayangan Kota Probolinggo, 2017 (diolah)

Dari tabel diatas menunjukkan jumlah pelayanan publik yang ada di Kantor Kecamatan Mayangan Kota Probolinggo banyak sekali, maka dari itu dengan adanya restrukturisasi organisasi diharapkan kinerja dari Aparatur Sipil

Negara (ASN) semakin meningkat daripada sebelumnya. Selain itu adanya perubahan struktur organisasi berpengaruh terhadap hirarki sistem pelayanan yang selama ini terkesan sangat lamban dan tidak efisien. Hal ini diperkuat temuan Hadian (2015) yang berpendapat bahwa kelemahan utama dalam desain organisasi disebabkan oleh saratnya hirarki dalam pelayanan kepada masyarakat, sehingga pelayanan menjadi berbelit-belit dan tidak terkoordinasi. Hal ini mengakibatkan kinerja pelayanan publik menjadi tidak efisien.

Pramuka (2010) berpendapat bahwa tujuan yang dipangku oleh birokrasi bertumpu pada kegiatan pelayanan. Parameter keberhasilan birokrasi dalam kegiatan pelayanan dapat dilihat dari hubungan antara organisasi birokrasi penyedia dengan masyarakat selaku penerima manfaat pelayanan. Syahrir dalam Pramuka (2010) kemudian membagi cara menilai pelayanan menjadi dua metode. *Pertama*, melalui kualitas pelayanan yang meliputi efisiensi dan kepuasan masyarakat terhadap pelayanan. *Kedua*, melalui kuantitas pelayanan, meliputi jumlah masyarakat penerima manfaat pelayanan dan jumlah hasil dari layanan.

Faktor yang menentukan berkualitasnya suatu pelayanan pada organisasi publik adalah kinerja pegawai di dalamnya. Mondy dan Noe dalam Marwansyah (2016:228) mengemukakan kinerja adalah hasil kerja seseorang atau sekelompok orang dalam suatu organisasi sesuai dengan wewenang, dan tanggung jawabnya. Rivai dan Basri dalam Sinambela (2016:482) menyebutkan bahwa “kinerja merupakan hasil atau tingkat keberhasilan seseorang atau keseluruhan selama periode tertentu dalam melaksanakan tugas dibandingkan dengan berbagai kemungkinan, seperti standar hasil kerja, target atau sasaran atau kriteria yang telah disepakati”.

Hal lain yang perlu diperhatikan yaitu keberadaan pegawai atau karyawan. Karena seorang pegawai mempunyai peranan penting dalam mencapai suatu tujuan organisasi yang telah ditetapkan sebelumnya. Pegawai pada umumnya merupakan salah satu unsur yang menjadi sumber daya dalam suatu organisasi. Sumber daya manusia inilah yang menjadi suatu organisasi bisa menjalankan kegiatan sehari-hari. Pegawai sebagai sumber jalannya suatu organisasi, memungkinkan berfungsinya suatu organisasi dan menjadi unsur terpenting dalam

manajemen. Oleh karena itu peranan manusia sangat penting dalam usaha pencapaian tujuan suatu organisasi.

Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 5 Tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara (ASN) menjelaskan bahwa ASN berfungsi sebagai: pelaksana kebijakan publik, pelayan publik dan perekat dan pemersatu bangsa. Sebagai pelayan publik, maka ASN dituntut profesional, transparan dan akuntabel dalam melaksanakan tugasnya sebagai abdi negara. Dengan mencermati lebih dalam tentang praktik pemerintahan, maka birokrasi merupakan pemangku tanggung jawab pelayanan publik. Sebagaimana Stogdill dalam Pramuka (2010) yang berpendapat bahwa birokrasi kalau dilihat dari sudut pandang administrasi merupakan suatu organisasi pelayanan, di mana kriteria utama untuk menilai organisasi yang tidak menghasilkan keluaran fisik tersebut adalah dengan *performance* atau penampilan organisasi itu.

Kegiatan yang paling lazim dinilai dalam suatu organisasi adalah kinerja pegawai, yakni bagaimana ia melakukan segala sesuatu yang berhubungan dengan suatu pekerjaan, jabatan, atau peranan dalam organisasi. Pasal 76 ayat 1 pada Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 5 Tahun 2014 menjelaskan bahwa “penilaian kinerja Pegawai Negeri Sipil (PNS) berdasarkan perencanaan kinerja pada tingkat individu dan tingkat unit atau organisasi, dengan memperhatikan target, capaian, hasil dan manfaat yang dicapai, serta perilaku PNS. Selanjutnya penilaian kinerja PNS diatur dalam Peraturan Pemerintah Nomor 46 Tahun 2011. Dalam SKP yang menjadi aspek penilaian diantaranya: kuantitas (banyak kegiatan yang menjadi target kerja selama kurun waktu tertentu), kualitas (kualitas atau mutu dari hasil kegiatan yang sudah ditargetkan), waktu (waktu yang diperlukan dalam melaksanakan kegiatan) dan biaya (jumlah biaya atau anggaran yang dibutuhkan dalam pelaksanaan suatu kegiatan, dalam hal ini untuk kategori biaya yang dinilai hanyalah Kuasa Pengguna Anggaran/KPA). Berikut ini gambaran target dan realisasi kinerja PNS di Kantor Kecamatan Mayangan Kota Probolinggo Tahun 2016.

Tabel 1.2 Target dan Realisasi Kinerja PNS di Kantor Kecamatan Mayangan Kota Probolinggo Tahun 2016

No	Jabatan/Seksi	Tupoksi	Target (%)	Realisasi (%)
1	2	3	4	5
1	Sekcam	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Merencanakan program / kegiatan Kecamatan ➤ Merencanakan anggaran kecamatan ➤ Membagi tugas pengelolaan tata usaha umum, perlengkapan dan rumah tangga kecamatan ➤ Memberi petunjuk dalam mengelola tata usaha kepegawaian dan perjalanan dinas kepada perangkat kecamatan. ➤ Memberi petunjuk dalam mengelola administrasi keuangan dan gaji pegawai ➤ Menyelia berbagai pelaksanaan tugas bawahan sesuai dengan tugas pokok dan fungsinya ➤ Mengevaluasi pelaksanaan pelayanantechnis administratif kepada Camat dan semua unsur perangkat kecamatan ➤ Melaporkan hasil pelaksanaan tugas umum pemerintahan di tingkat kecamatan sesuai dengan ketentuan Camat 	100	88,46
2	Pemerintahan	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Melaksanakan pelayanan dibidang kependudukan ➤ Melaksanakan pelayanan dibidang pertanahan ➤ Pengadaan sarana prasaranan administrasi pemerintahan ➤ Pembinaan administrasi pemerintahan 	100	85,53
3	Ketentraman dan Ketertiban (Trantib)	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Peningkatan sistem pengamanan swakarsa ➤ Peningkatan koordinasi dengan instansi terkait ➤ Penegakan Peraturan Daerah dan Kebijakan Pemerintah Daerah ➤ Sosialisasi Peraturan Daerah 	100	82,37
4	Perekonomian	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Pelaksanaan Fasilitas pengembangan UKM ➤ Operasional pemungutan PBB ➤ Pelaksanaan Pengundian PBB ➤ Pelaksanaan Pembangunan dan promosi pasar murah 	100	80,53
5	Pembangunan	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Melaksanakan rencana program pembangunan Kecamatan ➤ Mengadakan koordinasi dengan dinas instansi terkait pembangunan ➤ Melaksanakan musyawarah pembangunan Kecamatan ➤ Mengusulkan hasil MusBang Kecamatan kepada Pemerintah Kota ➤ Memfasilitasi kegiatan Pembangunan di Kecamatan ➤ Melaksanakan monitoring kegiatan Pembangunan di Kelurahan 	100	81,77
6	Kesejahteraan Sosial	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Mengadakan pemantauan pelaksanaan pembagian Raskin ➤ Mengadakan rapat koordinasi penanggulangan masalah sosial ➤ Melaksanakan dan mengawasi program UKS ➤ Melaksanakan dan mengawasi kegiatan keluarga berencana 	100	81,33

1	2	3	4	5
		<ul style="list-style-type: none"> ➤ Melaksanakan program pembinaan posyandu di kelurahan ➤ Memberikan bantuan kepada organisasi masyarakat 		
7	Subbag Keuangan	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Penyediaan tenaga pendukung kelancaran operasional kantor ➤ Penyediaan jasa administrasi keuangan 	100	80,57
8	Subbag Umum	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Penyediaan ATK ➤ Penyediaan barang cetakan dan penggandaan ➤ Penyediaan komponen dan instalasi listrik ➤ Penyediaan makanan dan minuman ➤ Penyediaan bahan dan peralatan kebersihan ➤ Pemeliharaan rutin / berkala kendaraan dinas 	1000	81,88
9	Lurah	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Pelaksanaan koordinasi terhadap jalannya pelaksanaan Pemerintahan, Ketentraman dan Ketertiban, Pembangunan Prasarana dan Fasilitas Umum, Sosial dan Pemberdayaan Masyarakat di wilayah Kelurahan ➤ Pelaksanaan kegiatan dalam rangka peningkatan partisipasi dan swadaya gotong royong masyarakat ➤ Pelaksanaan fungsi-fungsi lain yang dilimpahkan kepada Kelurahan ➤ Pengelolaan ketatausahaan Kelurahan ➤ Penyelenggaraan pelayanan pemerintahan Kelurahan ➤ Pelaksanaan tugas lain yang diberikan oleh Camat sesuai dengan tugas dan fungsinya 	100	80,93
10	Rata-rata		100	82,6

Sumber: Kantor Kecamatan Mayangan Kota Probolinggo, 2017 (diolah)

Berdasarkan tabel 1.2 Target dan realisasi kinerja PNS di Kantor Kecamatan Mayangan Kota Probolinggo Tahun 2016, menunjukkan bahwa kinerja Pegawai Negeri Sipil (PNS) tidak optimal karena tidak sesuai dengan target yang sudah ditentukan sebelumnya. Hal ini penulis menduga karena adanya pengaruh struktur organisasi yang tidak efektif dan efisien yang berdampak pada kinerja PNS tersebut, seperti:

1. Adanya garis komando yang terputus antara kecamatan dan kelurahan, meskipun secara struktural kecamatan kedudukannya lebih tinggi daripada kelurahan;
2. Tidak adanya seksi yang khusus menangani pelayanan publik, pada tabel 1.1 menunjukkan banyaknya masyarakat yang melakukan pengurusan pelayanan publik yang ada di Kantor Kecamatan Mayangan Kota Probolinggo.

Tabel 1.3 Target dan Realisasi Kinerja PNS di Kantor Kecamatan Mayangan Kota Probolinggo Bulan Januari – Juni 2017

No	Jabatan/Seksi	Tupoksi	Target (%)	Realisasi (%)
1	2	3	4	5
1	Sekcam	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Merencanakan program / kegiatan Kecamatan ➤ Merencanakan anggaran kecamatan ➤ Membagi tugas pengelolaan tata usaha umum, perlengkapan dan rumah tangga kecamatan ➤ Memberi petunjuk dalam mengelola tata usaha kepegawaian dan perjalanan dinas kepada perangkat kecamatan. ➤ Memberi petunjuk dalam mengelola administrasi keuangan dan gaji pegawai ➤ Menyelia berbagai pelaksanaan tugas bawahan sesuai dengan tugas pokok dan fungsinya ➤ Mengevaluasi pelaksanaan pelayanantechnis administratif kepada Camat dan semua unsur perangkat kecamatan ➤ Melaporkan hasil pelaksanaan tugas umum pemerintahan di tingkat kecamatan sesuai dengan ketentuan Camat 	100	91,77
2	Pemerintahan	<ul style="list-style-type: none"> ➤ menghimpun dan menelaah peraturan perundang-undangan, petunjuk teknis, petunjuk pelaksanaan dan pedoman/ketentuan lain berkaitan dengan Seksi Pemerintahan ➤ menyusun rencana program dan kegiatan serta pelaksanaan pada Seksi Pemerintahan ➤ menyiapkan bahan perumusan kebijakan berkaitan dengan Seksi Pemerintahan ➤ menghimpun, mendokumentasikan dan menyajikan data informasi yang berkaitan dengan penyelenggaraan pelayanan publik, program dan kegiatan pada <i>website</i> serta penyiapan bahan rapat Kecamatan ➤ melaksanakan pembinaan, sosialisasi, monitoring dan evaluasi tertib administrasi pemerintahan kelurahan dan RT/RW ➤ melaksanakan kegiatan dalam upaya pencapaian target Indikator Kinerja Utama (IKU) kecamatan ➤ melaksanakan pemantauan dan pengevaluasian pelaksanaan program dan kegiatan Seksi Pemerintahan ➤ menyusun laporan pelaksanaan program dan kegiatan serta realisasi anggaran Seksi Pemerintahan; dan ➤ melaksanakan tugas dinas lain yang diberikan oleh Camat sesuai dengan ketentuan peraturan perundang-undangan 	100	92,37
3	Ketentraman dan Ketertiban (Trantib)	<ul style="list-style-type: none"> ➤ menghimpun dan menelaah peraturan perundang-undangan, petunjuk teknis, petunjuk pelaksanaan dan pedoman/ketentuan lain berkaitan dengan Seksi Ketentraman dan Ketertiban ➤ menyusun rencana program dan kegiatan serta pelaksanaan pada Seksi Ketentraman dan Ketertiban 	100	93,56

1	2	3	4	5
		<ul style="list-style-type: none"> ➤ menyiapkan bahan perumusan kebijakan berkaitan dengan Seksi Ketentraman dan Ketertiban ➤ menyiapkan bahan koordinasi dengan instansi terkait dalam pelaksanaan program dan kegiatan Seksi Ketentraman dan Ketertiban ➤ melaksanakan fasilitasi dan pembinaan bagi Satuan Perlindungan Masyarakat (SATLINMAS) Kelurahan ➤ melaksanakan dan koordinasi dalam penertiban dan penegakan Peraturan Daerah, Peraturan Walikota dan peraturan perundang-undangan yang berlaku ➤ melaksanakan fasilitasi peningkatan dan koordinasi dengan instansi dan atau lembaga terkait penyelenggaraan ketentraman dan ketertiban, ideologi, wawasan kebangsaan, kewaspadaan dini, pembauran dan ketahanan bangsa, penerapan dan penegakan Peraturan Daerah/Peraturan Walikota ➤ melaksanakan pengamanan dalam rangka pencegahan timbulnya gangguan ketentraman dan ketertiban, termasuk lingkungan kantor ➤ melaksanakan fasilitasi dan penyelesaian perselisihan/konflik di masyarakat/kelurahan ➤ melaksanakan pemantauan dan pengevaluasian pelaksanaan program dan kegiatan Seksi Ketentraman dan Ketertiban ➤ menyusun laporan pelaksanaan program dan kegiatan serta realisasi anggaran Seksi Ketentraman dan Ketertiban 		
4	Pelayanan	<ul style="list-style-type: none"> ➤ menghimpun dan menelaah peraturan perundang-undangan, petunjuk teknis, petunjuk pelaksanaan dan pedoman/ketentuan lain berkaitan dengan Seksi Pelayanan ➤ menyusun rencana program dan kegiatan serta pelaksanaan pada Seksi Pelayanan ➤ menyiapkan bahan perumusan kebijakan berkaitan dengan Seksi Pelayanan ➤ menyiapkan bahan koordinasi dengan instansi terkait dalam pelaksanaan program dan kegiatan Seksi Pelayanan ➤ melaksanakan pelayanan masyarakat yang menjadi ruang lingkup tugasnya dan/atau yang belum dapat dilaksanakan pemerintahan kelurahan ➤ melaksanakan pelayanan administrasi terpadu kecamatan ➤ melaksanakan pembinaan, sosialisasi, monitoring dan evaluasi terhadap pelaksanaan pelayanan kepada masyarakat di kecamatan dan kelurahan ➤ melaksanakan pemantauan dan pengevaluasian pelaksanaan program dan kegiatan Seksi Pelayanan ➤ menyusun laporan pelaksanaan program dan kegiatan serta realisasi anggaran Seksi Pelayanan; 	100	91,57

1	2	3	4	5
5	Pemberdayaan Masyarakat	<ul style="list-style-type: none"> ➤ menghimpun dan menelaah peraturan perundang-undangan, petunjuk teknis, petunjuk pelaksanaan dan pedoman/ketentuan lain berkaitan dengan Seksi Pemberdayaan Masyarakat ➤ menyusun rencana program dan kegiatan serta pelaksanaan pada Seksi Pemberdayaan Masyarakat ➤ menyiapkan bahan perumusan kebijakan berkaitan dengan Seksi Pemberdayaan Masyarakat ➤ menyiapkan bahan koordinasi dengan instansi terkait dalam pelaksanaan program dan kegiatan Seksi Pemberdayaan Masyarakat ➤ melaksanakan fasilitasi dan pembinaan di bidang pemberdayaan masyarakat meliputi Usaha Mikro Kecil & Menengah (UMKM), Lembaga Pemberdayaan Masyarakat (LPM), keagamaan, sosial, kesejahteraan ibu dan anak, kesenian rakyat, kepemudaan dan olahraga, kesehatan dan kebersihan lingkungan di tingkat kecamatan dan kelurahan ➤ melaksanakan Musyawarah Perencanaan Pembangunan (MUSRENBANG) tingkat kecamatan dan kelurahan ➤ melaksanakan fasilitasi dan pembangunan serta pemeliharaan prasarana dan fasilitas pelayanan umum di tingkat kecamatan (sesuai dengan pelimpahan kewenangan) ➤ melaksanakan fasilitasi pelaksanaan perlombaan kelurahan di tingkat Kecamatan ➤ melaksanakan pemantauan dan pengevaluasian pelaksanaan program dan kegiatan Seksi Pemberdayaan Masyarakat ➤ menyusun laporan pelaksanaan program dan kegiatan serta realisasi anggaran Seksi Pemberdayaan Masyarakat; dan ➤ melaksanakan tugas dinas lain yang diberikan oleh Camat sesuai dengan ketentuan peraturan perundang-undangan 	100	92,88
6	Subbag Program dan Keuangan	<ul style="list-style-type: none"> ➤ menghimpun dan menelaah peraturan perundang-undangan, petunjuk teknis, petunjuk pelaksanaan dan pedoman/ketentuan lain berkaitan dengan Subbagian Program dan Keuangan ➤ menyusun rencana program dan kegiatan serta pelaksanaan pada Subbagian Program dan Keuangan ➤ mengoordinasikan penyusunan perencanaan program dan kegiatan Kecamatan ➤ pengadministrasian penerimaan dan penyetoran retribusi dan/atau lain-lain pendapatan yang sah ➤ melaksanakan Akuntabilitas Kinerja Kecamatan ➤ melaksanakan monitoring, evaluasi, pengendalian dan pelaporan pelaksanaan program dan kegiatan Kecamatan ➤ pemotongan, dan pendistribusian gaji pegawai ➤ mengoordinasikan pelaksanaan tugas satuan pengelola keuangan dan barang milik daerah pada Kecamatan 	100	90,88

1	2	3	4	5
		<ul style="list-style-type: none"> ➤ pelaksanaan penyelesaian terhadap hasil pemeriksaan Aparat Pengawasan Intern Pemerintah (APIP) ➤ melaksanakan monitoring, evaluasi, pengendalian dan pelaporan realisasi anggaran Kecamatan ➤ menyusun laporan pertanggungjawaban atas pelaksanaan pengelolaan keuangan Kecamatan ➤ melaksanakan pemantauan dan pengevaluasian pelaksanaan program dan kegiatan Subbagian Program dan Keuangan ➤ menyusun laporan pelaksanaan program dan kegiatan serta realisasi anggaran Subbagian Program dan Keuangan 		
7	Subbag Tata Usaha	<ul style="list-style-type: none"> ➤ menghimpun dan menelaah peraturan perundang-undangan, petunjuk teknis, petunjuk pelaksanaan dan pedoman/ketentuan lain berkaitan dengan Subbagian Tata Usaha ➤ menyusun rencana program dan kegiatan serta pelaksanaan pada Subbagian Tata Usaha ➤ melaksanakan administrasi umum meliputi ketatausahaan, ketatalaksanaan, kepegawaian, kepastakaan dan tata kearsipan Kecamatan ➤ mengoordinasikan penyusunan analisis jabatan, analisis beban kerja dan standar kompetensi jabatan pada Kecamatan ➤ melaksanakan koordinasi dan penyusunan Standar Pelayanan Publik (SPP) ➤ melaksanakan fasilitasi pengukuran Survey Kepuasan Masyarakat (SKM) ➤ melaksanakan koordinasi dalam penyusunan Standar Operasional Prosedur kerja Kecamatan ➤ melaksanakan kegiatan kehumasan dan keprotokolalan serta pelayanan penerimaan tamu Kecamatan ➤ melaksanakan pengurusan perjalanan dinas, kebersihan kantor, serta pelayanan kerumahtanggaan lainnya ➤ penyusunan dan penyampaian laporan penyelenggaraan pemerintah daerah ➤ melaksanakan pemungutan, penyetoran dan pelaporan atas Pajak Bumi dan Bangunan (PBB) di wilayah kerja kecamatan serta pelaksanaan pembinaan terhadap petugas pemungut pajak di kecamatan dan kelurahan sesuai dengan ketentuan peraturan perundang-undangan yang berlaku ➤ melaksanakan pemantauan dan pengevaluasian pelaksanaan program dan kegiatan Subbagian Tata Usaha ➤ menyusun laporan pelaksanaan program dan kegiatan serta realisasi anggaran Subbagian Tata Usaha 	1000	94,93
8	Lurah	<ul style="list-style-type: none"> ➤ melaksanakan kegiatan pemerintahan kelurahan ➤ melakukan pemberdayaan masyarakat ➤ melaksanakan pelayanan masyarakat ➤ memelihara ketenteraman dan ketertiban umum ➤ memelihara sarana dan prasarana serta fasilitas pelayanan umum ➤ melaksanakan ketatausahaan, kepegawaian dan 		

1	2	3	4	5
		<ul style="list-style-type: none"> ➤ melaksanakan pungutan atas Pajak Bumi dan Bangunan (PBB) di wilayah kelurahan ➤ Pelaksanaan tugas lain yang diberikan oleh Camat sesuai dengan tugas dan fungsinya 	100	92,56
9	Rata-rata		100	92,57

Berdasarkan tabel 1.3 Target dan realisasi kinerja PNS di Kantor Kecamatan Mayangan Kota Probolinggo semester pertama (Januari - Juni Tahun 2017) menunjukkan kenaikan kinerja Pegawai Negeri Sipil (PNS) sebesar 10% dari pada tahun sebelumnya sebagaimana yang tertera pada tabel 1.2 yang sebesar 82,6 % sekarang. Dalam hal ini Penulis menduga dengan adanya perubahan struktur organisasi yang efektif daripada sebelumnya, struktur organisasi yang sekarang mempunyai kelebihan, diantaranya sebagai berikut:

1. Adanya garis komando yang jelas antara kecamatan dan kelurahan, sehingga memudahkan kita berkomunikasi dalam pelaksanaan tugas;
2. Adanya seksi yang khusus menangani pelayanan publik, sehingga lebih terfokus dalam memberikan pelayanan publik kepada masyarakat.

Berdasarkan data diatas, selain adanya perubahan struktur organisasi Penulis juga menduga kenaikan kinerja pegawai dikarenakan adanya pergantian tongkat kepemimpinan (Camat) yang mana bersamaan dengan adanya restrukturisasi organisasi yang terjadi di kantor Kecamatan Mayangan Kota Probolinggo. Adanya pemimpin (Camat) baru maka berganti pula gaya kepemimpinan, setiap pemimpin mempunyai gaya yang berbeda-beda yang mana bisa mempengaruhi kinerja dari pegawai.

Maksud dan tujuan semua organisasi adalah optimalisasi prestasi kerja atau kinerja yang diharapkan menghasilkan suatu keuntungan yang akan terealisasi jika adanya suatu kesempurnaan elemen-elemen di dalam instansi. Elemen-elemen manajerial tersebut tidak akan jalan dan sesuai yang diharapkan jika tidak di dukung oleh sumber daya manusia yang mumpuni baik dari pimpinannya maupun bawahannya. Kinerja merupakan perwujudan kerja yang dilakukan oleh pegawai yang biasanya dipakai sebagai dasar penilaian terhadap

pegawai atau organisasi. Kinerja yang baik merupakan suatu langkah untuk menuju tercapainya tujuan organisasi. Oleh karena itu kinerja merupakan suatu sarana penentuan dalam mencapai tujuan organisasi, sehingga perlu diupayakan untuk meningkatkan kinerja pegawai/karyawan agar tujuan organisasi atau lembaga tercapai dengan baik dan sesuai sasaran.

Kinerja adalah menunjukkan pada hasil perilaku yang dinilai oleh beberapa kriteria atau standar mutu hasil kerja. Persoalan mutu berarti terkait dengan baik buruknya hasil yang dikerjakan oleh seseorang. Bila perilaku seseorang memberikan hasil kerja yang sesuai dengan standar atau kriteria yang ditetapkan organisasi maka kinerjanya tergolong baik. Demikian pula sebaliknya, bila perilaku seseorang memberikan hasil kerja yang kurang atau tidak sesuai dengan standar atau kriteria yang ditetapkan organisasi, maka kinerjanya tergolong kurang baik. Dengan demikian dapat ditegaskan bahwa kinerja merupakan hasil usaha yang dicapai seseorang baik berupa prestasi, produk, atau jasa sesuai dengan beban tugas atau pekerjaan yang diberikan oleh organisasi. Kinerja yang baik merupakan satu langkah awal untuk menuju tercapainya tujuan organisasi. Oleh karena itu, perlu untuk meningkatkan kinerja pegawai.

Dalam organisasi dikatakan berhasil dalam mencapai tujuan dan program yang telah ditetapkan sebelumnya, apabila individu-individu yang bekerja dalam organisasi tersebut dapat melaksanakan tugasnya dengan baik, sesuai dengan bidang dan tanggung jawabnya masing-masing. Sehubungan dengan menjalankan tugas dengan baik diperlukan pegawai yang mempunyai jiwa pengabdian dan disiplin yang tinggi. Hal ini dapat dicapai antara lain melalui adanya jaminan hukum berupa undang-undang dan peraturan, adanya kerjasama yang baik, dan keteladanan pimpinan melalui sikap-sikap, perilaku dan memberikan motivasi terhadap bawahannya.

Goleman dalam Hadian (2015) berpendapat bahwa tugas pemimpin adalah menciptakan resonansi, yakni suasana positif agar seluruh sumber daya manusia dalam organisasi terus mengikatkan diri dan mengembangkan kinerja terbaik bagi organisasi. Sehingga pemimpin memiliki peran inti dari aspek manajemen sumber daya manusia dalam operasionalisasi suasana kerja untuk keberhasilan suatu

organisasi. Selanjutnya Alberto *et al.* (2005) dalam Widhi (2015) menjelaskan bahwa gaya kepemimpinan seseorang sangat berpengaruh terhadap kinerja bawahannya. Gaya kepemimpinan secara garis besar dapat dilihat dari dua segi, yaitu gaya kepemimpinan formal dan informal. Kepemimpinan formal lebih menekankan pada sistem yang dianut oleh suatu instansi, namun sifatnya yang kaku cenderung kadang tidak sesuai dengan kondisi pegawai. Sementara kepemimpinan yang cenderung informal cenderung menekankan pembelajaran dari pemimpin, sehingga pemimpin dianggap sebagai tauladan, sementara pegawai mendapat kebebasan berkreasi dalam menyelesaikan pekerjaannya.

Gaya kepemimpinan atau kemampuan memimpin adalah kemampuan untuk memotivasi, mempengaruhi, mengarahkan, dan berkomunikasi dengan bawahannya, di samping itu pemimpin juga harus mempunyai perilaku atau cara kepemimpinan yang disesuaikan dengan situasi dan kondisi, bersifat fleksibel artinya mampu menyesuaikan dan beradaptasi dengan lingkungan bawahannya. Gaya kepemimpinan menentukan arah dan kinerja pegawai dalam suatu organisasi. Gaya kepemimpinan yang baik akan menentukan kinerja pegawai dalam menentukan keberhasilan suatu lembaga/organisasi. Kemampuan pemimpin untuk memotivasi bawahan adalah merupakan keterampilan manajerial yang perlu dikuasai oleh setiap manajer/pimpinan organisasi. Dengan memahami peranan penting memotivasi, pimpinan akan dapat mengembangkan prestasi kerja bawahannya dan dapat kepuasan kerja (Sujak, 1990;21). Keselarasan antara gaya kepemimpinan dengan pegawai yang mempunyai sifat dan sikap yang konstruktif dan aktif, daya tanggap yang tinggi, inisiatif dan kreatif serta kepekaan beradaptasi dengan lingkungan akan menunjang keberhasilan organisasi di masa mendatang. Dengan uraian tersebut diatas dapat dilihat bahwa restrukturisasi organisasi dan kepemimpinan mempunyai pengaruh terhadap kinerja pegawai dalam melaksanakan tugasnya.

Untuk memperdalam tingkat penelitian maka peneliti akan mengangkat topik kajian dalam tesis ini dengan judul “**Pengaruh Restrukturisasi Organisasi Dan Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja Pegawai Di Kantor Kecamatan Mayangan Kota Probolinggo**”.

1.2 Rumusan Masalah

Setiap penelitian yang akan dilakukan harus selalu berangkat dari masalah, karena dalam suatu permasalahan itu akan kita ketahui apa yang harus peneliti lakukan nantinya. Menurut Sugiyono (2014:32) masalah dapat diartikan sebagai penyimpangan antara yang seharusnya dengan apa yang benar-benar terjadi, antara teori dengan praktek, antara aturan dengan pelaksanaan, antara rencana dengan pelaksanaan. Setelah masalah diketahui, maka langkah selanjutnya adalah menentukan rumusan masalah. Menurut Sugiyono (2014:35) Rumusan masalah merupakan suatu pertanyaan yang akan dicari jawabannya melalui pengumpulan data

Berdasarkan uraian latar belakang penelitian dapat diketahui bahwa rumusan masalah diatas dalam penelitian ini adalah:

1. Apakah restrukturisasi organisasi berpengaruh terhadap kinerja pegawai di Kantor Kecamatan Mayangan Kota Probolinggo?
2. Apakah gaya kepemimpinan berpengaruh terhadap kinerja pegawai di Kantor Kecamatan Mayangan Kota Probolinggo?

1.3 Tujuan Penelitian

Sesuai rincian rumusan masalah diatas, maka tujuan penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh restrukturisasi organisasi terhadap kinerja pegawai di Kantor Kecamatan Mayangan Kota Probolinggo.
2. Untuk mengetahui dan menganalisis gaya kepemimpinan terhadap kinerja pegawai di Kantor Kecamatan Mayangan Kota Probolinggo.

1.4 Manfaat Penelitian

Manfaat yang ingin diperoleh dari penelitian ini adalah sebagai berikut:

a. Manfaat Akademis

Manfaat penelitian dibidang akademis diharapkan turut memberikan sumbangsih tambahan referensi bahan bacaan untuk penelitian selanjutnya pada

bidang ilmu administrasi publik terutama pada penerapan implementasi kebijakan, dan teori-teori tentang kepemimpinan dan kinerja.

b. Manfaat Praktis

Secara praktis, penelitian ini diharapkan dapat memberikan sumbangan pemikiran untuk selanjutnya digunakan sebagai masukan dan pertimbangan bagi instansi terkait, khususnya pada hal-hal yang berkaitan dengan kebijakan untuk meningkatkan kinerja dari pegawai.

c. Masyarakat

Diharapkan memberikan pemahaman kepada masyarakat tentang adanya restrukturisasi organisasi pada organisasi pemerintah khususnya di Kantor Kecamatan Mayangan Kota Probolinggo, yang mana restrukturisasi organisasi tersebut bertujuan meningkatkan kinerja pegawai dalam memberikan pelayanan publik kepada masyarakat.

BAB 2. TINJAUAN PUSTAKA

2.1 Pengertian Konsep dan Teori

Dalam suatu penelitian diperlukan sebuah kerangka pemikiran dari awal sampai akhir guna menjawab pertanyaan dari perumusan masalah. Kerangka teori merupakan realita sosial yang menjadi fokus penelitian. Kerangka teori di perlukan sebagai landasan pemikiran dalam penelitian sehingga dapat menghasilkan pemecahan masalah yang dapat dipertanggungjawabkan. Demikian pula halnya dengan teori-teori sebagai landasan dalam menjelaskan suatu fenomena sosial yang menjadi tolak ukur penelitian. Menurut Kerlinger dalam Sugiyono(2015:41) sebagai berikut.

“Theory is a set of interrelated construct (concepts), definitions, and proposition that present a systematic view of phenomena by specifying relations among variables, with purpose of explaining and predicting phenomena.”

”Teori adalah seperangkat konstruk (konsep), definisi, dan proposisi yang berfungsi untuk melihat fenomena secara sistematis, melalui spesifikasi hubungan antar variabel, sehingga dapat berguna untuk menjelaskan dan meramalkan fenomena”.

Konsep dalam suatu penelitian mempunyai maksud dan fungsi sebagai penyederhanaan sekaligus memberikan landasan kerangka berfikir untuk membahas dan mengkaji masalah dalam penelitian. Lebih lanjut menurut Hoy dan Miskel dalam Sugiyono (2015:43) memberikan pengertian *”A concept is a term that has been given an abstract, generalized meaning”*. Yang artinya adalah “Konsep merupakan istilah yang bersifat abstract dan bermakna generalisasi”. Contoh konsep dalam administrasi adalah leadership (kepemimpinan), satisfaction (kepuasan) dan informal organization (organisasi informal). Sedangkan Bailey dalam Soehartono (2008:4) menyebutkan konsep sebagai *mental image* atau persepsi.

Dari pengertian tersebut jelaslah sudah bahwa teori dan konsep sangat penting dalam penyusunan suatu penelitian yang digunakan sebagai dasar mencari jawaban dari berbagai pertanyaan dan mencari jalan keluar dari berbagai masalah

yang diteliti. Peranan konsep dalam penelitian sangat besar karena menghubungkan dunia teori dan observasi, serta antara abstraksi dan realitas. Dalam penelitian sosial peranan ini menjadi semakin penting, karena realitas sosial yang menjadi penelitian ilmu sosial banyak yang tidak dapat ditangkap oleh panca indera manusia sehingga sering timbul masalah dalam pengukuran konsep tersebut.

Di latar belakang penelitian telah disebutkan bahwa restrukturisasi organisasi Kantor Kecamatan Mayangan Kota Probolinggo ditujukan untuk mencapai peningkatan kinerja pegawai. Restrukturisasi organisasi di Kecamatan Mayangan akan diikuti oleh perubahan gaya kepemimpinan. Bennis dan Minche dalam Hardiyansyah (2011) berpendapat bahwa restrukturisasi memiliki pengaruh besar, menetapkan kembali cara orang-orang bekerja dan berinteraksi. Faktanya, restrukturisasi terjadi dalam waktu yang singkat dimana pemimpin organisasi berhadapan dengan serangkaian tantangan yang membingungkan, meski pada prinsipnya kedua hal tersebut ditujukan untuk meningkatkan kinerja pegawai.

Pendapat Bennis dan Minche selaras dengan pendapat Szilagyi dan Wallace dalam Djatmiko (2015:105) yang mengemukakan bahwa “perubahan dan perkembangan organisasi pada dasarnya berkaitan dengan tujuan dan peristilahan yang digunakan”. Tujuan tersebut kadang-kadang dituliskan secara resmi namun kadang-kadang juga hanya nampak dalam tindakan manajemen. Adapaun tujuan-tujuan tersebut diantaranya:

- a. Meningkatkan kinerja;
- b. Memperbaiki motivasi;
- c. Meningkatkan kerjasama;
- d. Memperjelas komunikasi;
- e. Mengurangi kemangkiran dan keluarnya pegawai;
- f. Meminimalkan konflik; dan
- g. Mengurangi biaya.

Berdasarkan pendapat diatas, salah satu dari tujuan adanya perubahan atau restrukturisasi organisasi yaitu meningkatkan kinerja. Kinerja pegawai juga bisa dipengaruhi juga oleh gaya kepemimpinan. Di samping itu gaya kepemimpinan sebagai bentuk perilaku yang dapat dibuat mengintegrasikan tujuan organisasi

dengan tujuan individu, maka gaya kepemimpinan merupakan norma perilaku seseorang yang dipergunakan untuk mempengaruhi orang lain sesuai dengan keinginannya, (Prasetyo, 2008:171). Seorang pemimpin yang efektif harus tanggap terhadap perubahan, mampu menganalisis kekuatan dan kelemahan sumber daya manusianya sehingga mampu memaksimalkan kinerja organisasi dan memecahkan masalah dengan tepat. Untuk memudahkan penjelasan bagaimana pengaruh restrukturisasi organisasi dan gaya kepemimpinan terhadap kinerja pegawai maka akan dibahas satu persatu pengaruh restrukturisasi organisasi dan gaya kepemimpinan terhadap kinerja pegawai di Kecamatan Mayangan Kota Probolinggo secara parsial maupun dalam bentuk gabungan sebagai berikut.

Berangkat dari pengertian mengenai teori dan konsep di atas maka konsep-konsep yang akan digunakan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

2.2 Manajemen Sumber Daya Manusia

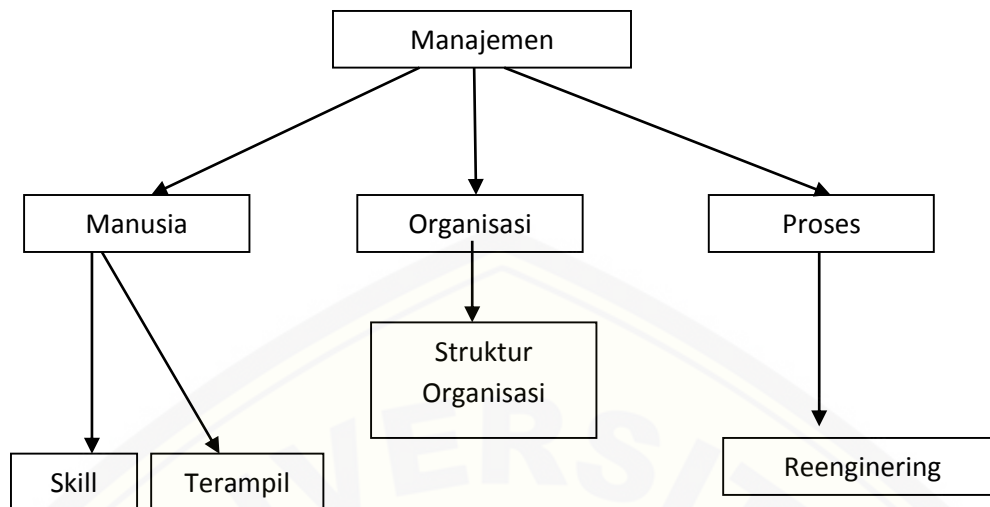
2.2.1 Pengertian Manajemen

Menurut G.R Tery dalam Tiyanto (2010:2) Definisi Manajemen yaitu sebagai suatu proses tertentu yang terdiri dari kegiatan merencanakan (*planning*), mengorganisasikan (*organizing*), melaksanakan (*actuating*) dan mengendalikan (*controlling*) sumberdaya untuk menentukan dan mencapai tujuan-tujuan yang telah ditetapkan organisasi. Stoner dan Wankel dalam Tiyanto (2010:3) menjelaskan bahwa manajemen adalah proses merencanakan, mengorganisasikan, memimpin, mengendalikan usaha-usaha anggota organisasi dan proses penggunaan sumberdaya organisasi untuk mencapai tujuan organisasi yang telah ditetapkan. Lebih jauh Stoner mendefinisikan manajemen sebagai suatu proses karena semua manajer dengan keahliannya dan keterampilan yang dimiliki terlibat dalam kegiatan-kegiatan yang saling berkaitan dalam upaya mencapai tujuan organisasi.

Dari definisi diatas dapat disimpulkan bahwa manajemen merupakan proses pemanfaatan sumberdaya yang ada dalam organisasi untuk mencapai tujuan organisasi yang telah ditetapkan sebelumnya.

Berikut ini Peta Konsep Manajemen menurut Priyono (2016:ix):

Gambar 2.1 Peta Konsep Manajemen



Sumber: Piyono (2016)

Berdasarkan gambar diatas, dapat dijelaskan bahwa manajemen terdiri dari 3 (tiga) elemen yaitu: manusia, organisasi dan proses. Dalam hal ini ketiga faktor tersebut mempunyai hubungan yang terikat dalam mencapai tujuan organisasi.

Elemen pertama yaitu Sumber Daya Manusia (SDM), SDM mempunyai peran yang sangat penting dalam mewujudkan tujuan organisasi organisasi yang telah ditetapkan sebelumnya. Kinerja masing-masing individu maupun tim bisa mempengaruhi tercapainya tujuan organisasi, maka dari itu perlu pengelolaan Sumber Daya Manusia (SDM) secara tepat, dalam hal ini meliputi kemampuan skill maupun keterampilan dari individu-individu tersebut. Dalam penelitian ini penulis menitikberatkan kepada gaya kepemimpinan dalam menggerakkan potensi bawahan atau staf dalam mencapai tujuan organisasi.

Elemen yang kedua yaitu organisasi, dalam hal ini yang menjadi fokus pembahasan yaitu struktur organisasi. Struktur organisasi yang baik yaitu yang efektif dan efisien. Kantor kecamatan Mayangan mengalami restrukturisasi organisasi, adanya perampingan seksi, ada yang dihilangkan dan adanya seksi baru yaitu seksi pelayanan yang bertujuan untuk meningkatkan pelayanan publik kepada masyarakat.

Elemen ketiga yaitu Proses, dalam hal ini lebih dikenal dengan nama Reengineering Organisasi. Dalam Reengineering Organisasi biasanya organisasi tersebut dibuat ramping dan datar, agar organisasi tersebut dapat bergerak dengan

lincah dan fleksibel. Dengan melakukan Reengineering Organisasi dapat diperoleh beberapa keuntungan, diantaranya :

- a. Mempercepat alur perintah dan informasi, karena level-level yang tidak produktif dihilangkan, dalam hal ini bisa dilihat berkurangnya seksi pada struktur organisasi yang baru.
- b. Mengurangi beban anggaran, karena dengan adanya pengurangan pegawai berarti juga mengurang biaya yang diperuntukan untuk gaji pegawai.

Dalam penelitian ini, penulis menitikberatkan pada restrukturisasi organisasi dan gaya kepemimpinan. Hal ini dikarenakan Kantor Kecamatan Mayangan Kota Probolinggo mengalami hal tersebut pada awal tahun 2017 sebagai tindaklanjut dari adanya Peraturan Walikota Probolinggo Nomor 104 Tahun 2016 serta adanya pergantian level pimpinan (Camat) sehingga penulis membatasi pokok pembahasan agar lebih mendalam.

2.2.1 Pengertian Manajemen Sumber Daya Manusia

Cushway dalam Priyono (2016:4) mendefinisikan MSDM sebagai *'Part of the process that helps the organization achieve its objectives'*. Pernyataan ini dapat diterjemahkan sebagai 'bagian dari proses yang membantu organisasi mencapai tujuannya'. Sementara itu, Schuler, Dowling, Smart dan Huber (1992:16) mengartikan MSDM dalam rumusan seperti berikut ini:

"Human Resource Management (HRM) is therecognition of the importance of an organization's workforce as vital human resources contributing to the goals of the organization, and the utilisation of several functions and activities to ensure that they are used effectively and fairly for the benefit of the individual, the organization, and society'.

Dimana pernyataan tersebut dapat diterjemahkan sebagai berikut:

Manajemen Sumber Daya Manusia/MSDM merupakan pengakuan tentang pentingnya tenaga kerja organisasi sebagai sumber daya manusia yang sangat penting dalam memberi kontribusi bagi tujuan-tujuan organisasi, dan penggunaan beberapa fungsi dan kegiatan untuk memastikan bahwa SDM tersebut digunakan secara efektif dan adil bagi kepentingan individu, organisasi dan masyarakat.

Menurut Stoner MSDM meliputi penggunaan SDM secara produktif dalam mencapai tujuan-tujuan organisasi dan pemuasan kebutuhan pekerja secara individual. Stoner menambahkan bahwa karena berupaya mengintegrasikan kepentingan organisasi dan pekerjanya, maka MSDM lebih dari sekadar seperangkat kegiatan yang berkaitan dengan koordinasi SDM organisasi. MSDM adalah kontributor utama bagi keberhasilan organisasi. Oleh karena itu, jika MSDM tidak efektif dapat menjadi hambatan utama dalam memuaskan pekerja dan keberhasilan organisasi.

Berdasarkan beberapa pendapat para ahli diatas dapat ditarik kesimpulan bahwa manajemen sumber daya manusia yaitu suatu proses pendayagunaan sumber daya manusia (SDM) yang ada secara efektif dan efisien untuk mencapai tujuan organisasi.

2.3 Pengertian Organisasi

Organisasi secara etimologi berasal dari bahasa Yunani *organon*, yang berarti alat. Pengertian awal merujuk pada tubuh manusia yang tersusun dari bagian-bagian yang tersusun dan terkoordinasi untuk menjalankan fungsi yang dinamis. Pada dasarnya organisasi selalu mengacu pada aktivitas manusia, termasuk penggambaran susunan dan pengelolaan berbagai aktivitas kehidupan manusia.

Menurut C. argyris dalam Kusdi (2011:04), “Organisasi adalah suatu strategi besar yang diciptakan individu-individu dalam rangka mencapai berbagai tujuan yang membutuhkan usaha dari banyak orang”. Organisasi menurut Hatch dalam Kusdi (2011:05) dapat diartikan dengan berbagai sudut pandang, dapat ditinjau sebagai struktur sosial, teknologi, kultur, struktur fisik, atau bagian (sub-sistem) dari lingkungan.

Sementara E. Wight Bakke dalam Kusdi (2011:05) berpendapat bahwa organisasi sebagai suatu sistem simultan aktivitas-aktivitas manusia yang terdiferensiasi dan terkoordinasi, yang mempergunakan seperangkat khusus manusia, material, modal, gagasan, dan sumber daya alam menjadi suatu kesatuan pemecahan masalah yang unik dalam rangka memuaskan kebutuhan-kebutuhan

tertentu manusia dalam interaksinya dengan sistem-sistem lain dari aktivitas manusia dan sumber daya dalam lingkungannya.

Pengertian tersebut kemudian disederhanakan Stephen P. Robbins dalam Kusdi (2011:05), Organisasi adalah suatu entitas sosial yang secara sadar terkoordinasi, memiliki suatu batas yang relatif dapat diidentifikasi, dan berfungsi secara relatif kontinu (berkesinambungan) untuk mencapai suatu tujuan atau seperangkat tujuan bersama.

Pada masa perkembangan jaman dan ilmu pengetahuan kehidupan dan perilaku berorganisasi kemudian dijadikan sebagai suatu studi tersendiri. Organisasi menjadi ilmu yang berdiri sendiri, tokoh lain yang memberikan definisi organisasi adalah Sondang P. Siagian selaku pakar organisasi. Selaras dengan pendapat sebelumnya, Siagian dalam Mulyadi (2015: 21) mendefinisikan organisasi sebagai Bentuk persekutuan antara dua orang atau lebih yang bekerja sama serta secara formal terikat dalam rangka pencapaian suatu tujuan yang telah ditentukan serta memiliki struktur hirarkis yang menentukan orang yang menjadi atasan dan sebagai bawahan.

Dengan demikian, berdasarkan pendapat-pendapat tersebut, pengertian organisasi bertumpu pada adanya tujuan, memiliki anggota atau manusia yang bekerjasama didalamnya, dan yang terakhir adalah adanya rencana yang dirancang dan digerakkan untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan terlebih dahulu.

Apabila dilihat dari proses pembentukannya, organisasi dapat terbentuk melalui dua perspektif cara. Pembagian ini menurut Djatmiko (2015: 02) adalah:

- a. Secara spontan, misalnya kerjasama yang dibentuk tanpa aturan dalam menolong kecelakaan.
- b. Yang dibentuk secara seksana atas kerjasama secara formal yang didasarkan pada pertimbangan yang matang, umpamanya organisasi se-hobi, organisasi profesi, organisasi komersial, organisasi se-ideologi dan sebagainya.

2.3.1 Organisasi Publik

Sebelum membahas lebih jauh, dalam kehidupan sehari-hari terdapat dua tipe besar organisasi yaitu organisasi publik dan organisasi bisnis. Secara luas

perbedaan organisasi publik dan organisasi bisnis terletak pada tujuan pembentukannya. Organisasi bisnis berorientasi pada profit atau keuntungan, sementara organisasi publik bertujuan untuk memberi dan menyediakan pelayanan kepada masyarakat tanpa mengambil keuntungan. Kusdi (2011: 42) mengatakan bahwa misi organisasi publik adalah “melakukan kebaikan”, bukan menghasilkan uang, sehingga konsep “untung-rugi” dalam bisnis berubah menjadi pertimbangan moral pada organisasi publik.

Organisasi Publik menurut Samuelson dalam Kusdi (2011:41) bermula dari konsep “barang publik”, yakni adanya produk-produk tertentu berupa barang dan jasa yang tidak dapat dipenuhi dengan mekanisme pasar yang dilakukan individu-individu. Sehingga dapat dikatakan bahwa organisasi publik berorientasi pada produk yang menjadi bagian barang publik.

Sebagaimana definisinya, kata publik berasal dari bahasa latin, yakni “*of people*” (yang berkaitan dengan masyarakat). Berdasarkan definisi tersebut maka menurut Kusdi (2011:41), Organisasi publik diadakan untuk memberikan pelayanan kepada masyarakat, yaitu pelayanan-pelayanan yang tidak dapat diusahakan sendiri secara terpisah oleh masing-masing individu. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa organisasi publik bertujuan menghasilkan pelayanan kepada masyarakat, tanpa membedakan status dan kedudukannya.

2.3.2 Perubahan Organisasi

Perubahan selalu terjadi baik dengan cara sengaja maupun tidak disadari. Perubahan tersebut juga terjadi di dalam sebuah organisasi publik. Organisasi publik dapat bertahan jika dapat melakukan perubahan di dalamnya. Cara-cara yang mungkin dilakukan adalah dengan mencermati perubahan yang ada di lingkungan eksternal suatu organisasi, karena efektifitas suatu organisasi dipengaruhi oleh kemampuan organisasi dalam menyesuaikan diri dengan perubahan tersebut. Pada dasarnya semua perubahan yang dilakukan mengarah pada peningkatan efektifitas organisasi dengan tujuan mengupayakan perbaikan kemampuan organisasi dalam menyesuaikan diri terhadap perubahan lingkungan serta perubahan perilaku anggota organisasi (Robbins dalam Purwodirjo, 2007:19). Lebih lanjut Robbins

menyatakan perubahan organisasi dapat dilakukan pada struktur yang mencakup strategi dan sistem, teknologi, penataan fisik dan sumber daya manusia.

Sobirin dalam Purwodirjo (2007:19) menyatakan ada dua faktor yang mendorong terjadinya perubahan, yaitu faktor ekstern seperti perubahan teknologi dan semakin terintegrasinya ekonomi internasional serta faktor intern organisasi yang mencakup dua hal pokok yaitu (1) perubahan perangkat keras organisasi (*hard system tools*) atau yang biasa disebut dengan perubahan struktural, yang meliputi perubahan strategi, stuktur organisasi dan sistem serta (2) Perubahan perangkat lunak organisasi (*soft system tools*) atau perubahan kultural yang meliputi perubahan perilaku manusia dalam organisasi, kebijakan sumber daya manusia dan budaya organisasi. Setiap perubahan tidak bisa hanya memilih salah satu aspek struktural atau kultural saja sebagai variabel yang harus diubah, tetapi kedua aspek tersebut harus dikelola secara bersama-sama agar hasilnya optimal. Namun demikian dalam praktek para pengambil keputusan cenderung hanya memperhatikan perubahan struktural karena hasil perubahannya dapat diketahui secara langsung, sementara perubahan kultural sering diabaikan karena hasil dari perubahan tersebut tidak begitu kelihatan. Untuk meraih keberhasilan dalam mengelola perubahan organisasi harus mengarah pada peningkatan kemampuan dalam menghadapi tantangan dan peluang yang timbul. Artinya perubahan organisasi harus diarahkan pada perubahan perilaku manusia dan proses organisasional, sehingga perubahan organisasi yang dilakukan dapat lebih efektif dalam upaya menciptakan organisasi yang lebih adaptif dan fleksibel. Pertimbangannya, dengan diterapkannya restrukturisasi organisasi pada Kecamatan Mayangan, akan terjadi perubahan organisasi dan perubahan itu sendiri tidak akan berhasil jika ada hambatan yang datang dari manusia yang terlibat di dalamnya. Dengan demikian perubahan struktural akan berpengaruh langsung terhadap perubahan kultural organisasi yang mencakup aspek sumber daya di dalam organisasi tersebut.

Kaitannya dengan perubahan yang dilakukan pada organisasi di kantor Kecamatan Mayangan Kota Probolinggo dari segi struktural maupun aspek kultural, keduanya harus diubah secara bersama-sama. Karena apabila terjadi

perubahan strategi sebagai akibat dari perubahan tujuan organisasi, akan berpengaruh terhadap struktur dan sistem organisasi karena struktur dan sistem organisasi sebelumnya sudah tidak sesuai lagi dengan lingkungan organisasi yang baru. Demikian pula halnya dengan aspek sumber daya manusia harus diubah agar perubahan strategi, struktur dan sistem organisasi dapat diimplementasikan.

2.3.3. Struktur Organisasi

Struktur organisasi merupakan suatu cara pembagian tugas pekerjaan yang kemudian dikelompokkan serta dikoordinasikan secara formal. Robbins dalam Purwodirjo (2007:20) mengemukakan 6 (enam) unsur yang perlu diperhatikan dalam pembentukan suatu struktur organisasi, yaitu:

1. Spesialisasi atau pembagian tenaga kerja. Merupakan pemecahan suatu alur penyelesaian pekerjaan menjadi sejumlah langkah penyelesaian yang diselesaikan dengan kualifikasi tertentu.
2. Departementalisasi, dapat didasarkan pada kesamaan kelompok pekerjaan maupun berdasarkan teritori agar tugas dapat dikoordinasikan.
3. Rantai komando, merupakan alur perintah dan kewenangan berkaitan dengan tanggung jawab dari tingkatan-tingkatan dalam suatu organisasi.
4. Rentang kendali, menentukan banyaknya tingkatan dan manajer yang harus dimiliki oleh suatu organisasi.
5. Sentralisasi dan desentralisasi, merupakan suatu cara pengambilan keputusan berdasarkan kewenangan manajerial.
6. Formalisasi, merupakan suatu tingkatan pekerjaan dalam suatu organisasi yang dibakukan berdasarkan aturan.

Sebelum adanya peraturan Walikota Probolinggo nomor 104 tahun 2016 tentang Kedudukan, Susunan Organisasi, Uraian Tugas Dan Fungsi Serta Tata Kerja Kecamatan Kota Probolinggo, dengan meninjau struktur organisasi Kecamatan Mayangan, pelaksanaan tugas di lapangan seringkali menimbulkan ketidakefisienan yang mengakibatkan tidak optimalnya pelayanan kepada publik, namun setelah adanya peraturan tersebut pelayanan publik lebih optimal hal ini dikarenakan sudah ada seksi yang secara khusus menangani bidang pelayanan yaitu

seksi pelayanan yang mana sebelumnya masih bergabung dengan seksi pemerintahan.

2.3.4. Konsep Restrukturisasi Organisasi

Restrukturisasi adalah upaya pembenahan kembali suatu organisasi agar dapat menyesuaikan diri dengan adanya perubahan lingkungan dimana organisasi berada. Tekanan yang besar dari lingkungan seringkali terjadi pada sektor sosial, sehingga membutuhkan perombakan mendasar dalam organisasi. Hal ini akan membawa implikasi besar terhadap visi maupun struktur organisasi tersebut. Restrukturisasi menurut pendapat Hasibuan (2001:90) adalah “Perubahan struktur suatu organisasi baik secara vertikal maupun horizontal, agar lebih efektif membantu tercapainya tujuan”. Restrukturisasi ini dilakukan karena struktur organisasi (*chartorganizatio*) tidak efektif lagi, akibat adanya kemajuan atau kemunduran perusahaan.

Restrukturisasi Vertikal, diartikan dengan memperpanjang tingkatan-tingkatan suatu organisasi, misalnya direksi, kepala bagian, kepala seksi workers dan sebaliknya.

Kebaikannya:

- (1) Rentang kendali relatif sedikit;
- (2) Pengendalian karyawan akan lebih mudah;
- (3) Koordinasi relatif akan lebih baik.

Kelemahannya:

- (1) Tingkatan-tingkatan jabatan banyak, akibatnya tunjangan jabatan semakin banyak;
- (2) Jalur perintah dan tanggungjawab terlalu panjang;
- (3) Jalur informasi dan komunikasi cukup panjang.

Restrukturisasi Horizontal, diartikan perubahan struktur suatu organisasi dengan cara menambah jumlah bagian/departemennya. Dengan cara ini maka rentang kendali semakin banyak dan struktur organisasi semakin melebar. Misalnya dari tujuh bagian, dirubah menjadi sembilan bagian/departemen.

Kebaikannya:

- (1) Jalur perintah dan tanggungjawab pendek;
- (2) Tingkatan-tingkatan jabatan sedikit;
- (3) Jalur informasi dan komunikasi relatif pendek.

Kelemahannya:

- (1) Rentang kendali semakin banyak;
- (2) Koordinasi akan semakin sulit;
- (3) Pengarahan dan pengendalian karyawan kurang baik.

Restrukturisasi yang baik tergantung pada kebutuhan dan penekanan yang diinginkan. Jika pengarahan, pengendalian dan koordinasi yang diutamakan, maka restrukturisasi vertikal adalah pilihan yang tepat. Tetapi jika jalur perintah, tanggungjawab, dan komunikasi yang diutamakan, maka restrukturisasi horizontal menjadi cara yang baik.

2.3.5 Pendekatan Restrukturisasi Organisasi

Dalam restrukturisasi organisasi, penelitian ini menggunakan pendekatan yang menjadi teori X1, yakni pendekatan yang dikenalkan Stoner *et.al.* Menurut Stoner *et.al* (1996:109-112), terdapat 3 (tiga) pendekatan antara lain:

(1) Pendekatan pada Perubahan Struktural

Pendekatan struktural ini dibagi menjadi 3 (tiga), yaitu: *Pertama*, termasuk perubahan struktural yang diciptakan melalui penerapan *Desain Organisasi*, tujuannya untuk menentukan dengan jelas tanggungjawab para anggota organisasi. Di sini ditekankan perlunya mengadakan pemisahan antara tenaga kerja dan garis wewenang dengan mengubah rentang manajemen, perincian tugas, bidang tanggungjawab dan hubungan kerja. *Kedua*, melalui *Desentralisasi* yang didasarkan pada gagasan bahwa pembentukan unit-unit organisasi yang lebih kecil dan berdiri sendiri akan memperkuat motivasi para anggota. *Ketiga*, *Modifikasi Arus Kerja* (mengubah arus kerja) dalam organisasi dengan pertimbangan bahwa arus kerja yang tepat secara langsung akan menghasilkan peningkatan produktivitas, moral dan kepuasan kerja.

(2) Pendekatan pada Perubahan Teknologi

Perubahan teknologi yang tidak diselaraskan dengan perubahan struktur organisasi akan menimbulkan ketidakpuasan sehingga prestasi kerja menurun.

(3) Pendekatan pada Perubahan Manusia

Pendekatan ini memiliki tujuan untuk secara langsung mengubah perilaku para karyawan dengan memuakan perhatian pada *skill*, sikap persepsi, dan harapan sehingga mereka dapat bekerja lebih efektif. Sikap baru dan keahlian dapat memberi dorongan kepada karyawan untuk memprakarsai perubahan struktur dan teknologi organisasi.

Mengenai restrukturisasi organisasi, Syakrosa dan Jebarus (1998:20) mengemukakan bahwa restrukturisasi organisasi adalah upaya pengambilan keputusan (birokrasi) dan upaya menyesuaikan kebutuhan pegawai sesuai dengan kondisi optimal. Sebagai konsekuensi dari adanya restrukturisasi organisasi, Siagian (2004:213) mengemukakan bahwa terdapat berbagai kemungkinan yang harus dipelajari dan dialami, antara lain:

- a) Kemungkinan mengubah tipe dan struktur organisasi birokratis dan piramidal menjadi struktur yang fungsional dan lebih datar;
- b) Pengurangan jumlah satuan-satuan kerja dalam perusahaan secara keseluruhan yang berarti ada satuan kerja yang dihapuskan sehingga susunan organisasi menjadi lebih sederhana dan berkurangnya kompleksitas yang bersifat horizontal;
- c) Penggabungan beberapa satuan kerja (*merger*);
- d) Pengurangan kompleksitas *spatial*.

Beberapa strategi restrukturisasi yang dapat diterapkan antara lain strategi *Delayering* (pemangkasan) dan *Downsizing* (penciutan). Sebagaimana yang diungkapkan Syakrosa dan Jebarus (1998:20), "Restrukturisasi organisasi dapat dilakukan melalui strategi *Delayering* (pemangkasan) yaitu bagaimana mengurangi mata rantai birokrasi dalam perusahaan yang lebih dikenal dengan istilah *vertical approach*". Hal ini juga didukung oleh Kast dan James (1996:10) yang mengatakan:

"*Delayering* merupakan jumlah tingkatan antar manajemen puncak dengan yang paling bawah secara drastis dikurangi, seringkali dengan sasaran lebih sedikit dengan lima lapisan. Keuntungannya, termasuk peningkatan komunikasi, pemangkasan lapisan birokrasi yang

memperlambat pengambilan keputusan, penghematan biaya dan hubungan yang lebih dekat antara manajemen dengan pekerja. Kerugiannya termasuk dampak negatif bagi prospek karier sebagai prospek promosi dibatasi, dan munculnya stress karena meluasnya tugas.”

Menurut pendapat Gibson (1993:11), dari beberapa uraian mengenai *delayering* tersebut dapat disimpulkan bahwa:

”Pemangkasan struktur organisasi melibatkan beberapa hal, diantaranya adalah terjadinya pembagian kerja baru dalam keseluruhan tugas organisasi menjadi pekerjaan khusus berkaitan dengan metode dan prosedur yang diperlukan untuk memproses sejumlah pekerjaan tersebut, atau dengan kata lain pekerjaan dapat dispesialisasikan berdasarkan metode atau berdasarkan penerapan prosedur baru.”

Pemangkasan birokrasi menjadi lebih datar berarti mengurangi tingkatan manajer menengah sehingga manajemen perlu menentukan kembali rentang kendalinya, yaitu jumlah bawahan yang diarahkan secara efisien dan efektif oleh manajer. Dalam hal ini rentang kendali menjadi lebih lebar sehingga dapat mengurangi biaya, mempercepat pengambilan keputusan, meningkatkan fleksibilitas, dan memberikan kuasa pada pegawai.

Strategi *Delayering* di atas merupakan upaya merubah kondisi organisasi dengan melakukan perubahan struktur organisasi yang semula ”*tall*” menjadi struktur yang ”*flat*”. Struktur ”*tall*” memiliki banyak hierarki sehingga banyak pula manajemen menengah serta dana yang harus dikeluarkan untuk membiayai birokrasi. Terlalu banyak masalah yang akan timbul ketika organisasi mempunyai rentang kendali yang sangat tinggi dan rantai komando yang panjang. Akibatnya, manajer cenderung kehilangan kontrol, sehingga banyak masalah yang terabaikan. Sedangkan struktur ”*flat*” mempunyai sedikit tingkatan hierarki dan cenderung melebar.

Strategi restrukturisasi organisasi yang lain adalah melalui strategi *Downsizing* (penciutan), yaitu upaya memperkecil besaran perusahaan melalui penggabungan beberapa fungsi perusahaan yang disebut dengan istilah *horizontal approach*. Menurut Lawrence dan William (1999:221) strategi *Downsizing* (penciutan) dapat dilakukan oleh perusahaan apabila:

- a) Perusahaan merasakan perlunya untuk mengurangi lini produk/jasa pasar dan fungsi mereka;

- b) Perusahaan memusatkan keputusan strateginya pada peningkatan fungsional melalui pengurangan kegiatan dalam unit-unit yang mempunyai arus kas yang negatif.

Selanjutnya, alasan-alasan yang menjadi penyebab penerapan strategi penciutan oleh perusahaan antara lain:

- a) Perusahaan tidak berjalan dengan baik;
- b) Perusahaan tidak dapat mencapai tujuannya dengan mengikuti salah satu dari strategi besar mereka dan ada tekanan dari pemegang saham, pelanggan, atau pihak lain untuk meningkatkan prestasi dan usaha;
- c) Lingkungan dipandang sedemikian menghambat sehingga kekuatan intern tidak mampu menghadapinya;
- d) Peluang lebih baik dalam lingkungan dianggap terdapat di tempat lain, dimana kekuatan perusahaan dapat digunakan.

Strategi penciutan biasanya dilakukan dalam menghadapi krisis, sehingga merupakan strategi yang paling berat bagi eksekutif perusahaan untuk melaksanakannya. Oleh karena itu Lawrence dan William (1999:223) mengatakan bahwa strategi penciutan dapat digunakan untuk membalikkan kecenderungan yang negatif dan untuk mengatur strategi yang lebih positif.

Dengan demikian dapat disusun suatu hipotesis yang menjelaskan hubungan antara restrukturisasi organisasi dengan kinerja karyawan, sebagai berikut:

H1 : Restrukturisasi organisasi berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan.

Ho : Restrukturisasi organisasi tidak berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan.

2.4 Kepemimpinan

2.4.1 Pengertian Kepemimpinan

Kepemimpinan secara umum adalah pengaruh, seni, atau proses memengaruhi orang lain, sehingga mereka penuh kemauan berusaha kearah tercapainya tujuan organisasi. Sehingga memimpin diartikan sebagai orang mempunyai tugas untuk mengarahkan dan membimbing bawahannya dan mampu

memperoleh dukungan dari bawahannya sehingga dapat menggerakkan mereka kearah pencapaian tujuan organisasi. Kepemimpinan merupakan proses memengaruhi kegiatan-kegiatan kelompok yang terorganisir dalam usaha menentukan tujuan (Mangkunegara, 2006:177)

Sedangkan menurut Keith Davis (Wahjosumidjo, 2006:18) kepemimpinan adalah kemampuan memengaruhi orang lain dengan rasa bersemangat demi tercapainya tujuan yang telah ditentukan. Dari definisi ini menunjukkan bahwa kepemimpinan adalah faktor manusia yang mengikat suatu kelompok secara parsial dan mendorong mereka ke satu tujuan.

Karena di dalam definisi kepemimpinan ada proses memengaruhi orang lain, maka didalamnya akan ada pihak yang memengaruhi (pemimpin) dan ada yang dipengaruhi (pengikut). Singkatnya, dalam setiap proses kepemimpinan akanselalu ditemukan unsur pemimpin dan pengikut. Pemimpin berada di papan atas struktur organisasi dan pengikut secara hirarkis berada di papan bawah.

Dari pengertian tersebut terdapat tiga implikasi penting dalam kepemimpinan yaitu :

- a. Kepemimpinan menyangkut orang lain.

Kesediaan mereka untuk menerima pengarahan dari pemimpin, para anggota kelompok membantu menentukan status atau kedudukan pemimpin dan membuat proses kepemimpinan dapat berjalan dengan baik sesuai dengan harapan. sebab tanpa bawahan, maka semua kualitas kepemimpinan seseorang atau seorang manajer menjadi tidak relevan.

- b. Kepemimpinan menyangkut suatu pembagian kekuasaan yang tidak seimbang diantara pemimpin dan anggota kelompok.

Para pemimpin mempunyai wewenang untuk mengarahkan berbagai kegiatan para anggota kelompok, tetapi para anggota kelompok tidak dapat mengarahkan kegiatan-kegiatan pemimpin baik secara langsung maupun tidak langsung.

- c. Kepemimpinan menggunakan pengaruh.

Artinya pemimpin tidak hanya dapat memerintah, bawahan apa yang harus dilakukan tetapi juga dapat memengaruhi bagaimana

bawahan melaksanakan perintahnya. Misalnya seorang manajer dapat mengarahkan seorang bawahan untuk melaksanakan suatu tugas tertentu, tetapi dia dapat juga memengaruhi bawahan dalam menentukan cara bagaimana tugas itu dilaksanakan dengan tepat.

Kartono (2005:71) mengemukakan sejumlah teori kepemimpinan, yaitu teori-teori sendiri dan teori-teori dari pakar ahli lainnya. Hal tersebut adalah sebagai berikut.

1. Teori otokratis

Kepemimpinan menurut teori ini didasarkan atas perintah, paksaan, dan tindakan-tindakan yang arbitrer (sebagai wasit). Iya melakukan pengawasan yang ketat, agar semua pekerjaan berlangsung secara efisien. Kepemimpinannya berorientasi pada struktur organisasi dan tugas-tugas. Ciri-ciri dari jenis kepemimpinan ini adalah sebagai berikut.

- a. Pemimpin memberikan perintah-perintah yang dipaksakan, dan harus dipatuhi.
- b. Pemimpin menentukan policies/kebijakan untuk semua pihak tanpa berkonsultasi dengan para anggota.
- c. Pemimpin tidak pernah memberikan informasi mendetail tentang rencana-rencana yang akan datang; akan tetapi Cuma memberitahukan pada setiap anggota kelompoknya langkah- langkah segera yang harus mereka lakukan.
- d. Pemimpin memberikan pujian atau kritik pribadi terhadap setiap anggota kelompoknya dengan inisiatif sendiri.

2. Teori psikologis

Teori ini menyatakan, bahwa fungsi seorang pemimpin adalah memunculkan dan mengembangkan sistem motivasi terbaik, untuk merangsang kesediaan bekerja dari para pengikut dan anak buah. Pemimpin merangsang bawahan, agar mereka mampu bekerja, guna mencapai sasaran-sasaran organisatoris maupun untuk memenuhi tujuan- tujuan pribadi.

3. Teori sosiologis

Kepemimpinan dianggap sebagai usaha-usaha untuk melancarkan antar relasi dalam organisasi, dan sebagai usaha untuk menyelesaikan setiap konflik organisatoris antara para pengikutnya, agar tercapai kerjasama yang baik. Pemimpin menetapkan tujuan-tujuan dengan menyertakan para pengikut dalam pengambilan keputusan terakhir. Selain itu pemimpin kerap kali memberikan petunjuk yang diperlukan bagi para pengikut untuk melakukan setiap tindakan yang berkaitan dengan kepentingan kelompoknya.

4. Teori suportif

Teori ini menyatakan para pengikut harus berusaha sekuat mungkin, dan bekerja dengan penuh gairah, sedang pemimpin akan membimbing dengan sebaik-baiknya melalui kebijakan-kebijakan tertentu. Pemimpin perlu menciptakan suatu lingkungan kerja yang menyenangkan dan bisa membantu mempertebal keinginan setiap pengikutnya. Untuk melaksanakan pekerjaan sebaik mungkin, sanggup bekerja sama dengan pihak lain, mau mengembangkan bakat dan keterampilannya, dan menyadari benar keinginan sendiri untuk maju.

5. Teori laissez faire

Teori ini menyatakan bahwa seorang pemimpin harus memberikan kebebasan seluas-luasnya kepada para pengikutnya dalam hal menentukan aktivitas mereka. Ia tidak berpartisipasi, atau apabila dia melakukannya, maka partisipasi itu tidak berarti. Tidak ada partisipasi sama sekali dari pihak pimpinan. Kelompok-kelompok "laissez faire" cenderung membentuk pemimpin pemimpin informal.

6. Teori kelakuan pribadi

Teori menyatakan bahwa kepemimpinan dapat dipelajari berdasarkan kualitas-kualitas pribadi ataupun pola-pola kelakuan para pemimpin. Pendekatan ini melakukan apa yang dilakukan oleh pemimpin dalam hal memimpin. Teori ini menyatakan bahwa seseorang pemimpin tidak memiliki kelakuan atau tindakan-tindakan yang identik dalam setiap situasi yang dihadapinya. Bersifat fleksibel, ia beranggapan perlu mengambil

langkah-langkah yang paling tepat untuk menghadapi suatu problem tertentu. Tindakan-tindakan pihak pemimpin dan jumlah otoritas yang digunakan dihubungkan dengan kebebasan membuat keputusan atau partisipasi yang terbuka bagi pihak bawahan.

7. Teori sifat

Teori ini menyatakan bahwa seorang pemimpin menonjolkan beragam fungsi kualitas individual, dengan demikian acuan yang paling mudah adalah dengan mempelajari berbagai sifat dan diri seseorang. Pemimpin yang dikenal sebagai individu yang memiliki karakteristik sifat biasanya mampu memberikan pengaruh yang dominan terhadap pengikutnya. Diantara sifat-sifat yang harus dimiliki oleh seorang pemimpin adalah: intelegensi, inisiatif, energi atau rangsangan, kedewasaan emosional, persuasif, skill komunikatif, kepercayaan pada diri sendiri, perseptif, kreativitas, partisipasi sosial.

8. Teori transformational

Teori ini berupaya mentransformasikan nilai-nilai yang dianut oleh bawahan untuk mendukung visi dan tujuan organisasi. Melalui transformasi nilai-nilai tersebut, diharapkan hubungan baik antar anggota organisasi dapat dibangun sehingga muncul iklim saling percaya diantara anggota organisasi. Seorang pemimpin dikatakan transformasional apabila dapat mengubah situasi, mengubah apa yang biasa dilakukan, bicara tentang tujuan yang luhur, memiliki acuan nilai kebebasan, keadilan dan kesamaan. Pemimpin yang transformasional akan membuat bawahan melihat bahwa tujuan yang mau dicapai lebih dari sekedar kepentingan pribadinya. Ciri-ciri yang harus dimiliki oleh pemimpin transformasional dapat dilihat dari cara pemimpin mengidentifikasikan dirinya sebagai agen perubahan, mendorong keberanian dan pengambilan resiko, percaya pada orang-orang, sebagai pembelajar seumur hidup, memiliki kemampuan untuk mengatasi kompleksitas, ambiguitas, dan seorang pemimpin yang visioner.

2.4.2 Macam-Macam Gaya Kepemimpinan (*Leadership Style*)

Dalam suatu organisasi/instansi gaya kepemimpinan akan sangat berpengaruh pada keberhasilan kegiatan yang berkaitan dengan pencapaian tujuan. Gaya kepemimpinan adalah pola perilaku konsisten yang memimpin terapkan dalam bekerja dengan melalui orang lain seperti yang dipersepsikan bawahannya. Salah satu unsur penting dalam kepemimpinan adalah gaya kepemimpinan, karena gaya kepemimpinan akan berpengaruh pada hasil kerja yang diperoleh. Gaya kepemimpinan pada tiap instansi atau perusahaan berbeda tergantung pimpinan atau atasannya. Oleh karena itu guna memperlancar kegiatan atau proses pekerjaan maka perlu adanya gaya kepemimpinan yang sesuai dengan kondisi lingkungan kerja yang bersangkutan.

Gaya kepemimpinan pada dasarnya dapat dilihat dari bermacam-macam sudut pandang. bila dipandang dari sudut perilaku pemimpin. Maka apa yang dikemukakan oleh Tannenbaum dan Schmidt adalah yang umum dipakai sebagai model. Kedua pakar ini menyatakan bahwa perilaku pemimpin membentuk suatu kontinum dari sifat otokratik sampai demokratik. Kedua sifat ekstrem ini dipengaruhi oleh intensitas penggunaan kekuasaan oleh pimpinan dan penggunaan kebebasan oleh pengikut. Kombinasi dari kedua faktor inilah yang menentukan pada tingkah mana seorang pemimpin mempraktekkan perilaku kepemimpinannya.

Robert J. Thersuf (Simamora:2005:499) membedakan dengan tegas antara gaya kepemimpinan dan teori - teori kepemimpinan. Teori kepemimpinan memusatkan perhatiannya kepada pola-pola perilaku pemimpin ketika mengintegrasikan kepentingan organisasi dan kepentingan orang-orang yang dipimpin dalam usahanya mencapai tujuan organisasi. Para peneliti mengidentifikasikan adanya 3 (tiga) gaya kepemimpinan yaitu :

1. Kepemimpinan Otokrasi (Otoriter)

Adalah kemampuan mempengaruhi orang lain agar bersedia bekerjasama untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan dengan cara segala kegiatan yang akan dilakukan diputuskan oleh pimpinan semata-mata. Pimpinan kurang berminat mendeglasikan kekuasannya atau sukar sekali mengikutsertakan bawahannya dalam persoalan policy yang menurut hematnya merupakan urusan sendiri. Pribadi yang melihat dunianya didiami oleh manusia-manusia yang tidak cakap, yang

mengkritik orang lain pada setiap waktu, akan mungkin dirinya sangat tidak sesuai untuk melaksanakan peranan sebagai seorang pemimpin yang demokratis. Gaya kepemimpinan ini menunjukkan perilaku yang dominan. Jadi dengan demikian pihak atasan bertindak sebagai penguasa atau penentu yang tidak dapat dibantah dan orang lain harus tunduk pada kekuasaannya dengan mempergunakan ancaman dan hukuman sebagai alat dalam menjalankan kepemimpinannya.

2. Kepemimpinan Demokrasi

Adalah kemampuan mempengaruhi orang lain bersedia bekerja sama mencapai tujuan yang telah ditetapkan dengan cara berbagai kegiatan yang akan dilaksanakan ditentukan antara bawahan dan atasan. Gaya kepemimpinan demokratis ini yang nantinya akan diteliti lebih jauh oleh penulis dengan menjadikan sebagai salah satu variabel bebasnya.

3. Kepemimpinan *Laissez Faire* (Liberal)

Adalah kemampuan mempengaruhi orang lain agar bersedia bekerjasama untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan dengan cara berbagai kegiatan yang akan dilakukan lebih banyak diserahkan kepada bawahan. Pada tipe ini pemimpin tidak berpartisipasi aktif didalamnya karena semua persoalan yang ada diserahkan sepenuhnya kepada bawahan. Ciri gaya kepemimpinan *Laissez Faire* ini bahwa si pemimpin tidak mempunyai pendirian yang tegas. Ia hanya menyerahkan keputusan kepada orang lain. Sedang bawahan pada tipe ini tidak mampu, tidak berani menghadapi Kenyataan, dan wawasannya kurang. Perasaan yang dihindangi adanya rasa tidak mampu ini mendorong untuk bergantung kepada orang lain. Ia minta orang lain bertindak atas namanya. Jadi dengan demikian, pimpinan dalam menjalankan kepemimpinannya hanya berfungsi sebagai penasehat dengan memberikan kesempatan bertanya bila perlu. Keuntungannya adalah para anggota atau bawahannya akan dapat mengembangkan kemampuan dirinya, dan kelemahannya adalah adanya kekacauan karena masing-masing pejabat atau guru bekerja menurut selera masing-masing. Pada tipe ini pemimpin berpendapat bahwa

bawahan memiliki kecakapan dan pengetahuan yang luas untuk menyelesaikan tugas sesuai fungsi dan peranannya dalam suatu sekolah.

Harsey dan Blanchard (Simamora: 2005) mengemukakan 4 (empat) gaya kepemimpinan yaitu:

1. Gaya kepemimpinan Direktif

Gaya kepemimpinan ini ditandai dengan adanya komunikasi satu arah. Pimpinan membatasi peranan bawahannya apa, kapan, dimana dan bagaimana sesuatu tugas dilaksanakan. Pemecahan masalah dan pengambilan keputusan semata-mata menjadi tanggung jawab pemimpin.

2. Gaya kepemimpinan Konsultatif

Pimpinan memberikan arahan yang cukup besar kepada bawahannya baik dan proses pembuatan keputusan maupun dalam pelaksanaannya. Pemimpin menggunakan konsultasi dua arah dan memberikan support terhadap bawahannya.

3. Gaya kepemimpinan Partisipatif

Pada gaya kepemimpinan kontrol atas pemecahan masalah dan pengambilan keputusan antara pimpinan dan bawahan bersifat seimbang. Pimpinan dan bawahan sama-sama terlibat dalam proses pengambilan keputusan. Komunikasi dua arah semakin meningkat, pimpinan semakin mendengarkan pendapat bawahannya secara insentif, keikutsertaan bawahan dalam memecahkan masalah dan mengambil keputusan semakin bertambah.

4. Gaya kepemimpinan Delegatif

Pemimpin berusaha mendiskusikan masalah-masalah yang dihadapi dengan bawahan dan selanjutnya mendelegasikan pengambilan keputusan seluruhnya kepada bawahannya. Bawahan mempunyai wewenang untuk melaksanakan keputusan seluruhnya kepada bawahan dan member wewenang untuk melaksanakan keputusan itu tanpa banyak campur tangan pimpinan. Hal ini dilakukan karena bawahan dipandang telah memiliki kecakapan dan dapat dipercaya untuk memikul tanggung jawab dalam mengarahkan dan mengelola dirinya sendiri garis kebijakan pimpinan.

Berdasarkan keempat gaya kepemimpinan yang dijelaskan Harsey dan Blanchard (Simamora: 2005) tersebut, dengan demikian dapat disusun suatu hipotesis yang menjelaskan hubungan antara gaya kepemimpinan dengan kinerja pegawai, sebagai berikut:

H2 : Gaya kepemimpinan berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai.

Ho : Gaya kepemimpinan tidak berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan.

2.5 Kinerja Pegawai

2.5.1 Pengertian Kinerja

Secara harafiah, kinerja berasal dari bahasa Inggris yaitu dari kata *performance* dimana salah satu artinya adalah *thing done* yang bisa diartikan sebagai hasil yang telah dikerjakan atau dicapai oleh seseorang. Dari arti kata tersebut, kinerja bisa diartikan sebagai output atau hasil kerja yang ditunjukkan oleh seseorang dalam sesuai tugas dan tanggung jawabnya dalam kurun waktu tertentu.

Adapun Pengertian kinerja (prestasi kerja) menurut Mangkunegara (2007:67) adalah “Hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya”. Pengertian ini menggambarkan bahwa kinerja merupakan hasil kerja, tanpa mempertimbangkan proses bekerja dalam pencapaian hasil kerja tersebut.

Pengertian lain yang menyatakan bahwa kinerja adalah hasil kerja juga dikemukakan oleh Stolovitch dan Keeps (Rivai,2004:14) “kinerja ialah seperangkat hasil kerja yang dicapai yang merujuk pada tindakan pencapaian serta pelaksanaan sesuatu pekerjaan yang diminta”. Pengertian ini sebagaimana pengertian yang dikemukakan Mangkunegara (2001:67) kinerja juga mengedepankan standar yang berlaku, dimana hasil kerja yang besar secara jumlah belum tentu memiliki arti yang tinggi bagi organisasi jika tidak memenuhi standar kualitas atau ukuran-ukuran yang berlaku.

Pengertian yang lain dikemukakan oleh Bernardin dan Russel (1998:378) yaitu “*Performance is defined as the record of outcomes produced on a specified job function or activity during a specified time period*” apabila diterjemahkan

berarti kinerja dapat didefinisikan sebagai catatan tentang hasil-hasil yang diperoleh dari fungsi-fungsi pekerjaan atau aktivitas tertentu selama kurun waktu tertentu. Pengertian ini menyebutkan fungsi-fungsi pekerjaan hal ini menunjukkan bahwa dalam pengertian ini juga terkandung perhatian terhadap proses atau pelaksanaan pekerjaan itu sendiri,

Dimana catatan yang dimaksud disini termasuk juga proses atau perilaku kerja yang ditunjukkan selama proses pencapaian hasil kerja seperti yang pendapat tersebut juga didukung oleh Brumbrach (Amstrong dan Baron, 1998:16) yang mengemukakan bahwa "*Performance means both behaviors and result*" yang dapat diterjemahkan bahwa kinerja berarti dua hal, perilaku dan hasil. Perilaku disini adalah perilaku dalam proses pencapaian hasil kerja tersebut.

Dari beberapa teori-teori dan penjelasan di atas, dapat penulis tarik kesimpulan sederhana bahwa kinerja meliputi dua hal utama, yaitu *output* atau hasil kerja dan proses pencapaiannya. Jadi dua hal tersebut merupakan pengertian dasar dari kinerja, dimana kinerja tidak hanya ditinjau dari sudut hasil kerja saja, melainkan dilihat juga aspek proses dalam pencapaian hasil atau *output* kerja yang dicapai.

2.5.2 Penilaian Kinerja

Kinerja pegawai sebagai faktor yang penting dalam mencapai tujuan organisasi perlu untuk terus diupayakan peningkatannya oleh organisasi, sebab dengan meningkatnya kinerja pegawai semakin besar pula kemampuan organisasi untuk mencapai tujuannya. Peningkatan kinerja pegawai ini dapat dilakukan jika organisasi melakukan penilaian kinerja organisasi, sebab tanpa penilaian kinerja, organisasi tidak akan mengetahui kondisi kinerja pegawai yang ada sehingga juga kurang mampu merumuskan kebijakan yang tepat dalam meningkatkan kinerja tersebut.

Simamora (2001:416) menyatakan bahwa "Penilaian kinerja (performance appraisal) adalah proses dengannya organisasi mengevaluasi pelaksanaan kerja individu". Pengertian ini menandakan bahwa penilaian kinerja difokuskan pada individu dalam rangka mengevaluasi pelaksanaan pekerjaan, hal ini berarti bahwa

penilaian kinerja dilakukan dalam konteks evaluasi, dimana hasil evaluasi ini digunakan sebagai masukan untuk melakukan perbaikan kinerja melalui serangkaian program kerja organisasi.

Pengertian yang hampir sama juga dikemukakan oleh Irawan (1997:188) sebagai berikut :

“suatu cara dalam melakukan evaluasi terhadap prestasi kerja para pegawai dengan serangkaian tolak ukur tertentu yang obyektif dan berkaitan langsung dengan tugas seseorang secara berkala”

Sedangkan Simamora (2001:488-494) mengemukakan karakteristik-karakteristik yang mesti dipenuhi oleh sistem penilaian kinerja yang efektif adalah:

1. Kriteria yang berkaitan dengan pekerjaan;
2. Pengharapan kinerja;
3. Fokus pada perilaku yang terobservasi;
4. Sensitivitas;
5. Standarisasi;
6. Sokongan manajemen dan karyawan;
7. Keandalan dan validitas;
8. Penilaian yang berbobot;
9. Komunikasi terbuka;
10. Kemampuserimaan;
11. Akses Karyawan terhadap hasil penilaian;
12. Kepraktisan.

Penilaian kinerja ini mesti valid dan reliabel sehingga hasil yang diperoleh dapat dipercaya. Hal yang paling penting dalam sistem penilaian kinerja yang efektif adalah dapat diterapkan di lingkungan kerja yang bersangkutan, meskipun telah direncanakan dengan baik apabila tidak mungkin untuk diterapkan, maka hal ini tidak akan berarti sama sekali, oleh karena itu perlu dukungan dari seluruh elemen yang ada dalam organisasi.

Menurut Mondy *and* Noe (Sedarmayanti 2007: 261) Penilaian kinerja adalah format untuk memeriksa, mengkaji dan mengevaluasi secara berkala terhadap kinerja seseorang. Sedangkan tujuan penilaian kinerja itu sendiri menurut Sedarmayanti (2007:264) adalah sebagai berikut :

1. Mengetahui keterampilan dan kemampuan karyawan
2. Dasar perencanaan bidang kepegawaian untuk penyempurnaan kondisi kerja, peningkatan mutu dan hasil kerja

3. Dasar pengembangan dan pendayagunaan karyawan seoptimal mungkin untuk pengembangan kinerja
4. Menciptakan hubungan timbal balik antara atasan dan bawahan
5. Mengetahui kondisi organisasi secara keseluruhan pada seluruh bidang yang ada pada organisasi
6. Secara pribadi karyawan bisa melihat kekuatan dan kelemahan sehingga dapat memacu perkembangan
7. Hasil penilaian kinerja untuk perencanaan dan pengembangan SDM.

2.5.3 Aspek-aspek Penilaian kinerja

Salah satu faktor penting dalam penilaian kinerja adalah kriteria atau aspek-aspek penilaian kinerja yaitu sesuatu yang akan dinilai terkait dengan kinerja seorang pegawai baik hasil pekerjaan maupun perilaku kerja pegawai. Aspek-aspek penilaian kinerja ini untuk masing-masing pekerjaan tentunya juga berbeda, sebab pekerjaan yang berbeda memiliki standar yang berbeda pula, tetapi untuk Pegawai Negeri Sipil standar kinerja ini belum dirumuskan secara konkrit sehingga cukup menyulitkan dalam proses penilaian kinerja, namun demikian para ahli memberikan gambaran secara umum aspek-aspek yang dapat dinilai dalam penilaian kinerja.

Seperti yang dikemukakan T.R Mitchell (Sedarmayanti, 2001:53 bahwa kinerja meliputi beberapa aspek yaitu ;

1. *Quality of work* (kualitas kerja)
2. *Promptness* (ketepatan waktu)
3. *Initiative* (inisiatif)
4. *Capability* (kemampuan)
5. *Communication* (komunikasi)

Selanjutnya menurut Dharma (2005:19) mengemukakan bahwa ”hampir seluruh indikator kinerja pegawai mempertimbangkan Kuantitas, Kualitas dan ketepatan waktu. Berdasarkan pendapat tersebut, indikator kinerja pegawai (teori y) yang digunakan dalam penelitian ini adalah:

1. Kuantitas pekerjaan

Kuantitas pekerjaan adalah jumlah atau banyaknya pekerjaan yang dihasilkan oleh pegawai. Jenis pekerjaan yang berkaitan dengan tugas pokok dan fungsi (tupoksi) masing-masing seperti bidang perencanaan kegiatan atau anggaran,

pengembangan Sumber Daya Manusia (SDM), pelayanan kepada masyarakat, jumlah dan alat yang tepat untuk mengukur kinerja pegawai.

2. Kualitas pekerjaan

Kualitas pekerjaan merupakan salah satu cara untuk mengetahui tinggi rendahnya kinerja pegawai dilihat dari sejauh mana pegawai dapat menyelesaikan pekerjaan dengan kualitas yang baik. Kualitas pekerjaan terdiri dari kehalusan, kebersihan dan ketelitian pekerjaan.

3. Ketepatan waktu

Salah satu cara untuk mengetahui tinggi rendahnya kinerja pegawai apabila menyelesaikan tugas dengan cepat dan tepat. Ketepatan waktu dapat dilihat dari sesuai tidaknya menyelesaikan pekerjaan dengan waktu yang telah direncanakan sebelumnya.

Dari pendapat tersebut dapat diketahui bahwa seseorang dinyatakan telah menunjukkan kinerja atau *performance* yang baik apabila pegawai tersebut telah menunjukkan *output* yang optimal baik dari segi kualitas dan kuantitas, ketepatan waktu serta dapat mewujudkan efisiensi biaya dan dapat melaksanakan pekerjaan baik dengan atau tanpa pengawasan dan yang terakhir pegawai tersebut mempunyai pengaruh interpersonal yang baik dalam bekerja sama dengan rekan kerjanya. Oleh karena itu, teori dari Dharma tersebut penulis jadikan indikator dalam pengukuran kinerja pegawai pada penelitian ini.

2.6 Hasil Penelitian Terdahulu

Penelitian terdahulu dengan topik yang sama dapat dijadikan dasar atau acuan dalam berfikir dan juga sebagai gambaran dalam pengembangan dan penyempurnaan penelitian, walaupun ada perbedaan subjek, objek, variabel penelitian, metode analisis, maupun indikator yang diteliti. Beberapa penelitian terdahulu yang dijadikan acuan peneliti dalam penelitian ini akan dijelaskan dalam bentuk tabel untuk mengetahui lebih rinci kedua penelitian adalah sebagai berikut.

Tabel 2.1 : Penelitian Terdahulu

Peneliti	Judul	Analisis	Tempat Penelitian	Variabel	Hasil
(a)	(b)	(c)	(d)	(e)	(f)
Dedi Hadian (2015)	Pengaruh Kepemimpinan, Struktur Organisasi dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Dinas Serta Dampaknya Pada kinerja Pelayanan Publik	<i>Structural equational models with of Amos Programs</i>	Dinas Kota / Kabupaten di Provinsi Jawa Barat	X1= Kepemimpinan, X2= Struktur Organisasi, X3 = Budaya Organisasi, Z= Pelayanan Publik, Y= Kinerja Dinas	Terdapat pengaruh yang signifikan baik secara parsial maupun simultan dari variabel kepemimpinan, struktur organisasi dan budaya organisasi terhadap kinerja dinas dan terdapat pengaruh yang kuat dari kinerja terhadap pelayanan publik.
(a)	(b)	(c)	(d)	(e)	(f)
Saputro Nugroho Widhi dan Dr. Erma Setyawati, AK, MM (2015)	Pengaruh Independensi, Gaya Kepemimpinan, Komitmen Organisasi, dan Pemahaman Good Governance terhadap Kinerja Auditor Pemerintah	<i>Structural equational models with of Amos Programs</i>	Studi empiris pada Kantor BPKP Perwakilan Jawa Tengah	X ₁ = Independensi, X ₂ = Gaya Kepemimpinan, X ₃ = Komitmen Organisasi, X ₄ = Pemahaman Good Governance Publik, Y= Kinerja Auditor Pemerintah	independensi, gaya kepemimpinan, komitmen organisasi tidak berpengaruh positif terhadap kinerja auditor pemerintah. Uji Simultan hasil bahwa independensi, gaya kepemimpinan, komitmen organisasi tidak memiliki pengaruh positif terhadap kinerja auditor pemerintah. Hanya variabel good governance memiliki efek positif terhadap kinerja auditor pemerintah.
Abdul Muthalib (2005)	Pengaruh Restrukturisasi Organisasi Perangkat Daerah Terhadap Kinerja Aparatur	Regresi Linier	Studi Pada Sekretariat Daerah Kabupaten Halmahera Tengah	X ₁ = Restrukturisasi Organisasi, Y= Kinerja	hubungan antara variabel restrukturisasi organisasi dengan kinerja aparatur yang bernilai positif dan signifikan

Dewita Heriyanti (2007)	Analisis Pengaruh Budaya Organisasi, Kepuasan Kerja dan gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja Karyawan dengan Komitmen Organisasional sebagai Variabel Intervening	<i>Structural equational models with of Amos Programs</i>	(Studi PT. PLN (Persero) APJ Semarang)	X ₁ = Budaya Organisasi, X ₂ = Kepuasan Kerja, X ₃ = Gaya Kepemimpinan, Y= Kinerja, Z= Komitmen Organisasional	Budaya Organisasi dan Gaya Kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kepuasan Kerja, Kepuasan Kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap Komitmen Organisasional, Budaya Organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja karyawan, Gaya Kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan dan Budaya Organisasi, Kepuasan Kerja dan Gaya Kepemimpinan melalui Komitmen Organisasional berpengaruh positif terhadap Kinerja Karyawan
-------------------------	-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	-----------------------------------------------------------	----------------------------------------	-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

Perbedaan penelitian yang dilakukan oleh penulis dari beberapa penelitian terdahulu diatas yaitu terletak pada penggabungan variabel restrukturisasi organisasi dan gaya kepemimpinan yang digunakan penulis, sedangkan penelitian terdahulu tidak secara spesifik membahas restrukturisasi organisasi. Adapun persamaan penelitian yang dilakukan penulis dengan penelitian sebelumnya yang yaitu sama-sama membahas pengaruhnya kepada kinerja pegawai atau karyawan.

2.7 Kerangka Konseptual

Kerangka konseptual dibawah ini digunakan oleh penulis untuk menerangkan tujuan serta menjawab permasalahan penelitian yakni pengaruh restrukturisasi organisasi dan gaya kepemimpinan terhadap kinerja pegawai di Kantor Kecamatan Mayangan Kota Probolinggo.

Penulis melihat hubungan antar variabel yang akan diteliti sudah terbukti ada pembahasan sebelumnya, namun seberapa besar hubungan tersebut akan dikaji lagi pada bagian pembahasan, kemudian penulis akan menghitung pengaruhnya

melalui SPSS 20.0 dengan jalan menemukan hipotesis terlebih dahulu berdasarkan kerangka konseptual yang dihadirkan oleh penulis, yakni menghitung pengaruh secara parsial antara variabel (X_1) Restrukturisasi Organisasi terhadap variabel (Y) Kinerja Pegawai, kemudian pengaruh variabel (X_2) Gaya Kepemimpinan terhadap variabel (Y) Kinerja Pegawai, dan menghitung pengaruh secara simultan antara variabel (X_1) Restrukturisasi Organisasi dan variabel (X_2) Gaya Kepemimpinan terhadap variabel (Y) Kinerja Pegawai.

Teori X dan teori Y ini pada awalnya adalah hasil kerja Mayo terutama ungkapannya tentang hipotesis rakyat jelata yang telah meratakan jalan bagi perkembangan teori X dan teori Y. Dalam teori X dan teori Y itu ada dua asumsi tentang manusia sebagaimana diungkapkan oleh Mc.Gregor dalam Dharma (2005) sebagai berikut:

“Teori X berasumsi bahwa orang-orang pada umumnya lebih suka diarahkan, enggan memikul tanggung jawab, dan lebih menginginkan keselamatan di atas segalanya”.

“Teori Y berasumsi bahwa orang-orang pada hakekatnya tidak malas dan dapat dipercaya. Asumsi ini beranggapan bahwa orang-orang pada dasarnya dapat mengarahkan diri sendiri dan kreatif di tempat kerja apabila dimotivasi dengan tepat”.

2.7.1 Restrukturisasi Organisasi dari Teori (X_1) dan Teori (Y) Kinerja Pegawai

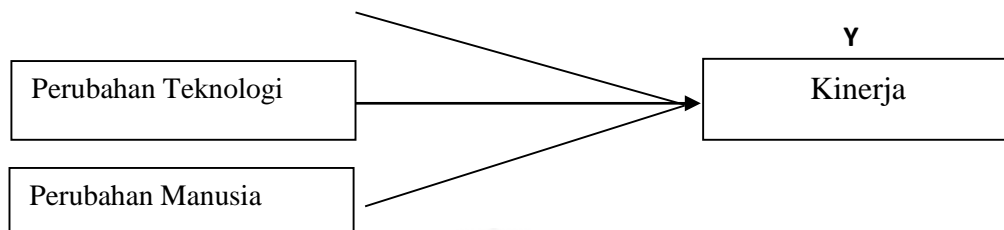
Teori X_1 dan Teori Y bagi pengaruh Restrukturisasi Organisasi terhadap Kinerja Pegawai dalam penelitian ini adalah sebagaimana pendapat Stoner *et.al* (1996:109-112) yang terdiri dari (1) Pendekatan pada Perubahan Struktural, (2) Pendekatan pada Perubahan Teknologi, dan (3) Pendekatan pada Perubahan Manusia.

Pada tahapan ini penulis dapat menentukan arah pengujian, perumusan teori X_1 melalui bagan dibawah ini:

Gambar 2.2 kerangka konseptual pengaruh restrukturisasi organisasi terhadap kinerja

X_1

Perubahan Struktural



Sumber: Stoner *et. al* (1996:109-112)

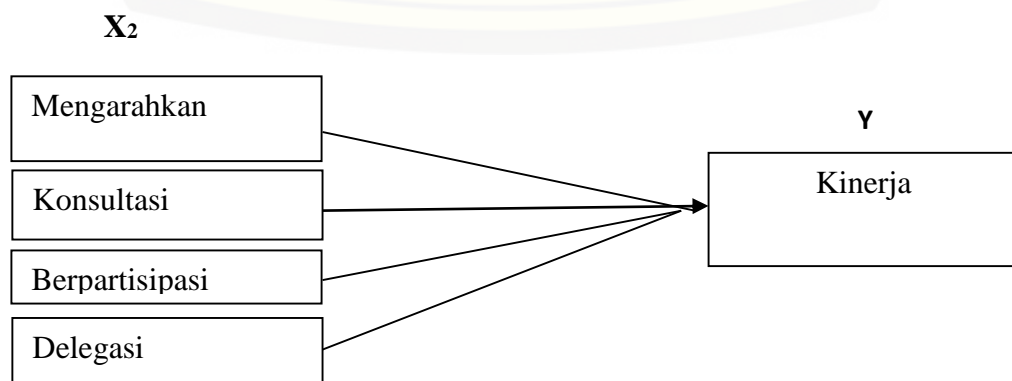
2.7.2 Gaya Kepemimpinan dilihat dari Teori (X₂) dan Teori (Y) Kinerja Pegawai

Teori X₂ dan teori Y bagi pemimpin dalam menunjang kinerja pegawai diuraikan oleh Hersey dan Blanchard dalam Simamora (2005) sebagai berikut:

1. Para manajer yang menerima asumsi teori x berusaha menstruktur, mengendalikan, dan menyelia pegawai secara ketat. Para manajer ini merasa bahwa pengendalian eksternal merupakan cara yang paling tepat untuk mengelola orang-orang yang tidak dapat dipercaya, tidak bertanggung jawab dan tidak dewasa.
2. Sedangkan pemimpin yang menerima asumsi teori y, merasa bahwa yang paling penting adalah menyalurkan potensi yang dimiliki orang-orangnya. Orang-orang yang bermotivasi dengan tepat dapat mencapai tujuan mereka sendiri dengan mengarahkan upaya mereka sendiri untuk mencapai tujuan organisasi.

Pada tahapan ini penulis dapat menentukan arah pengujian gaya kepemimpinan (X₂) melalui gambar dibawah ini:

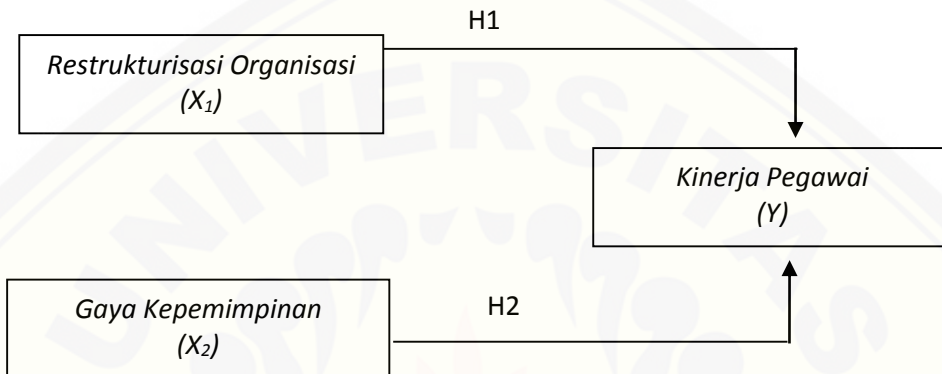
Gambar 2.3 kerangka konseptual pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kinerja



Sumber: Harsey dan Blanchard (Simamora: 2005)

Pada tahapan ini penulis dapat menentukan arah pengujian, perumusan hipotesis sementara melalui kerangka konseptual dibawah ini:

Gambar 2.4
Kerangka Konseptual



Keterangan:

→ : menunjukkan pengaruh secara parsial

X₁ : Restrukturisasi Organisasi

X₂ : Gaya Kepemimpinan

Y : Kinerja Pegawai

Kerangka konseptual diatas merupakan konsep regresi linier berganda yang menunjukkan arah pengaruh secara parsial maupun simultan antara variabel independen (X₁) Restrukturisasi Organisasi dan (X₂) Gaya Kepemimpinan terhadap variabel dependen (Y) Kinerja Pegawai yang ditandai dengan hipotesis sementara pada setiap arahnya.

2.8 Hipotesis Penelitian

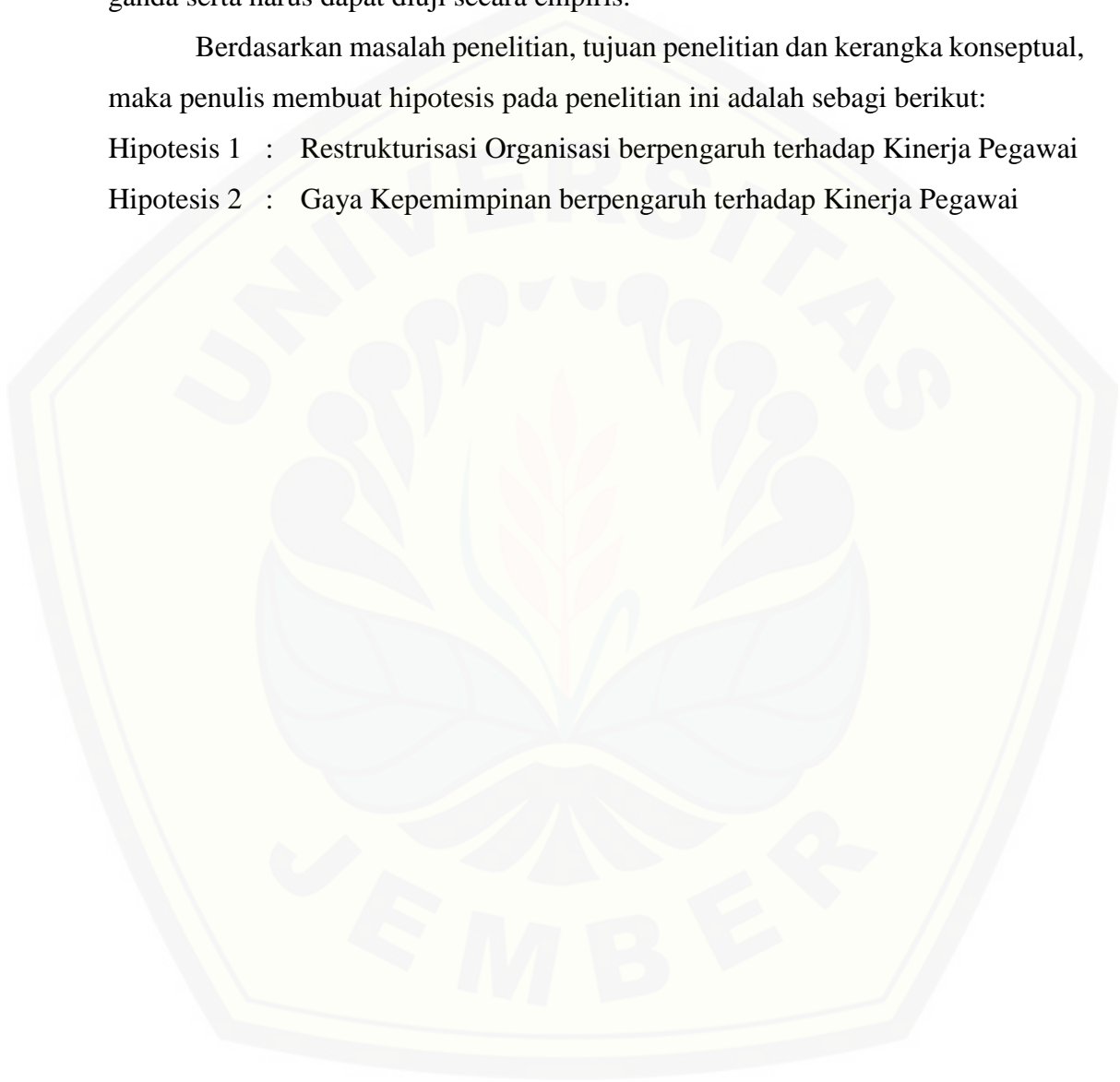
Sebagai jawaban sementara dari rumusan masalah yang dirumuskan oleh penulis pada penelitian ini, maka hipotesis dimunculkan guna mempermudah penulis dalam mengkaji jawaban sebenarnya melalui hasil penelitian nanti. Hal

tersebut diutarakan oleh Siregar (2013:38) bahwa “hipotesis merupakan pernyataan sementara yang masih lemah kebenarannya, maka perlu diuji kebenarannya”. Hipotesis harus mengekspresikan satu fenomena atau pengaruh atau hubungan, hipotesis juga harus dinyatakan secara jelas dan tidak bermakna ganda serta harus dapat diuji secara empiris.

Berdasarkan masalah penelitian, tujuan penelitian dan kerangka konseptual, maka penulis membuat hipotesis pada penelitian ini adalah sebagai berikut:

Hipotesis 1 : Restrukturisasi Organisasi berpengaruh terhadap Kinerja Pegawai

Hipotesis 2 : Gaya Kepemimpinan berpengaruh terhadap Kinerja Pegawai



BAB 3. METODE PENELITIAN

Suatu penelitian ilmiah memerlukan metode penelitian yang dijadikan landasan bergerak untuk memperoleh data sekaligus merupakan saran yang penting dalam mencari, menemukan dan mengembangkan masalah yang dihadapi dalam penelitian. Kebenaran tersebut diperoleh apabila telah diuji secara nyata dan diungkap melalui metode ilmiah yang jelas dan sistematis sehingga dapat dipertanggungjawabkan dalam segi ilmiah. Selain itu, penelitian juga bertujuan untuk mencari jalan keluar atau pemecahan masalah serta kegunaan tertentu. Hal ini juga berarti bahwa metode penelitian harus dilakukan secara ilmiah dan benar agar hasilnya dapat diterima secara ilmiah.

Menurut Achmadi dan Narbuko (2013:1) “metode artinya cara yang tepat untuk melakukan sesuatu”. Sedangkan penelitian adalah suatu kegiatan untuk mencari, mencatat, merumuskan dan menganalisis sampai menyusun laporannya. Dari pengertian di atas dapat disimpulkan bahwa metode penelitian adalah suatu kegiatan mengumpulkan data dalam penelitian dengan teratur, terencana dan sistematis untuk mencari jawaban atas suatu masalah.

“Riset atau penelitian merupakan kegiatan yang sistematis yang dimaksudkan untuk menambah pengetahuan baru atas pengetahuan yang sudah ada, dengan cara yang dapat dikomunikasikan dan dapat dinilai kembali (Macdonald dalam soehartono, 2008:2).

Adapun metode penelitian yang digunakan oleh peneliti dalam penelitian ini adalah sebagai berikut :

3.1 Jenis Penelitian

Di dalam sebuah penelitian ilmiah sangatlah diperlukan penentuan metode yang akan digunakan. Karena metode penelitian yang akan digunakan tersebut merupakan sebuah landasan di dalam bergerak dalam memperoleh dan mengolah data dan juga sekaligus merupakan sarana yang sangat penting dalam rangka mencari kebenaran ilmiah dengan jalan mencari, menemukan serta mengembangkan masalah yang dihadapi dalam penelitian. Kebenaran ilmiah yang

diperoleh dari hasil penelitian tersebut kemudian harus bisa diuji dan dipertanggungjawabkan dalam suatu forum akademik. Metode penelitian merupakan suatu acuan dan dasar langkah-langkah yang akan dan harus kita lakukan. Dari metode yang kita gunakan tersebut kita akan mengetahui aturan-aturan yang harus kita lakukan di dalam melakukan sebuah penelitian ilmiah. Jadi pada dasarnya, metode penelitian merupakan alat bantu atau cara kerja untuk memahami objek yang menjadi sasaran penelitian yang disesuaikan dengan ilmu terkait. Metode penelitian yang digunakan kemudian dijadikan alat di dalam mengkaji maupun mengolah hasil penelitian.

Sesuai dengan permasalahan dan tujuan dalam penelitian ini, maka peneliti menggunakan jenis penelitian yang bersifat *explanatory* dengan pendekatan kuantitatif. Pendekatan kuantitatif menurut Sugiyono (2010:13) dapat diartikan sebagai sebuah metode penelitian yang berlandaskan pada filsafat positivisme, digunakan untuk meneliti pada populasi atau sampel tertentu, pengumpulan data menggunakan instrumen penelitian, analisis data bersifat kuantitatif/statistik dengan tujuan untuk menguji hipotesis yang telah ditetapkan.

3.2 Lokasi Penelitian

Sesuai dengan judul penelitian ini berlokasi di Kantor Kecamatan Mayangan Kota Probolinggo yang beralamat di jalan Ikan Paus Nomor 34 Probolinggo. Alasan memilih Kantor Kecamatan Mayangan Kota Probolinggo sebagai lokasi penelitian dikarenakan:

1. Salah satu Organisasi Perangkat Daerah (OPD) di Pemerintah Kota Probolinggo yang mengalami restrukturisasi organisasi pada Tahun 2017, restrukturisasi tersebut menyebabkan ada beberapa seksi atau bagian digabung dan muncul seksi baru.
2. OPD yang menjadi ujung tombak Pemerintah Kota Probolinggo dalam memberikan pelayanan kepada masyarakat, sehingga perlu dikaji kinerjanya.

3.3 Populasi dan Sampel Penelitian

3.3.1 Populasi Penelitian

Pengertian populasi menurut Sugiyono (2010:115) adalah “wilayah generalisasi yang terdiri atas obyek atau subyek yang mempunyai kualitas dan karakteristik tertentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan kemudian ditarik kesimpulannya. Populasi dalam penelitian ini adalah jumlah seluruh pegawai di Kantor Kecamatan Mayangan beserta Kelurahan Se-Kecamatan Mayangan yaitu 100 orang, namun dikarenakan yang menjadi objek peneliti Camat dan peneliti termasuk didalamnya maka poulasi berkurang menjadi 98 orang.

3.3.2 Sampel Penelitian

Metode pengambilan sampel adalah berapa jumlah sampel yang dibutuhkan dalam penelitian. Sampel yang terlalu kecil dapat menyebabkan penelitian tidak dapat menggambarkan kondisi populasi yang sesungguhnya. Metode sampel yang digunakan dalam penelitian ini untuk menentukan jumlah sampel adalah menggunakan rumus Slovin (Sevilla et. Al., 1960:182), sebagai berikut;

$$n = \frac{N}{1 + Ne^2}$$

Keterangan:

n	: jumlah sampel
N	: jumlah populasi
E	: batas toleransi kesalahan (<i>error tolerance</i>)

Populasi dalam penelitian ini berjumlah 98 orang. Berapa sampel yang dibutuhkan apabila batas toleransi kesalahan 5%?. $n = N / (1 + Ne^2) = 98 / (1 + 98 \times 0.05^2) = 78,71$ dibulatkan menjadi 79 orang di Kantor Kecamatan Mayangan Kota Probolinggo. kemudian untuk menentukan sampel / responden dilakukan dengan cara *random sampling*, dimana untuk menentukan responden dilakukan secara acak sehingga ditemukan 79 Orang.

3.4 Sumber dan Jenis Data

3.4.1 Sumber Data

Sumber data yang dimaksud adalah berkaitan dengan sumber-sumber penyedia informasi yang mendukung dan menjadi pusat perhatian penelitian. Sumber data adalah subjek dimana data dapat diperoleh. Menurut Lofland yang dikutip oleh Moloeng (2015: 157), "Sumber data utama dalam penelitian kualitatif ialah kata-kata, dan tindakan, dan selebihnya adalah data tambahan seperti dokumen, dan lain-lain".

Menurut Arikunto (2010:172) yang dimaksud dengan sumber data dalam penelitian adalah subjek darimana data dapat diperoleh melalui sumber data sebagai berikut:

1. *Person atau orang*, yaitu sumber data yang diperoleh dari pengisian angket atau kuesioner oleh responden.
2. *Place atau tempat*, yaitu sumber data yang diperoleh dari tempat penelitian itu sendiri. Dalam penelitian ini yang menjadi tempat yaitu Kantor Kecamatan Mayangan Kota Probolinggo.
3. *Paper*, yaitu sumber data berupa huruf angka, gambar, atau symbol-simbol lain. Paper dalam penelitian ini yaitu berupa dokumen data maupun peraturan perundang-undangan yang relevan atau yang berkaitan dengan penelitian ini.

3.4.1 Jenis Data

Ditinjau dari jenis datanya, data dapat dibedakan menjadi 2 (dua) yaitu data primer dan data sekunder. Dalam penelitian ini peneliti menggunakan jenis data sebagai berikut:

1. Data Primer

Data primer adalah data yang langsung dikumpulkan oleh peneliti dari lapangan, yaitu data yang diambil dari responden. Data ini merupakan jawaban dari kuesioner yang dibagikan kepada responden.

2. Data Sekunder

Data Sekunder adalah Data sekunder adalah data yang bukan berasal dari sumber pertamanya, dimana data ini dapat diperoleh dari arsip-arsip atau dokumen lainnya yang dibutuhkan dalam penelitian ini.

3.5 Teknik Pengumpulan Data

Pengumpulan data dapat dilakukan dengan berbagai setting, sumber dan cara. Adapun data dalam penelitian ini diperoleh melalui beberapa metode, yaitu sebagai berikut:

1. Kuesioner atau angket

Kuesioner atau angket merupakan salah satu alat penelitian yang disusun secara sistematis sesuai dengan teori yang digunakan oleh peneliti guna mengumpulkan data yang nantinya akan menjawab rumusan masalah penelitian yang dilakukan. Metode angket ini mempunyai kelebihan dan kekurangan sekaligus (Bungin, 2013:135-136). Kelebihannya adalah biaya relatif lebih murah, waktu yang lebih sedikit singkat karena dapat dilakukan serempak, dan pengumpulan datanya lebih mudah. Sedangkan kekurangannya yaitu tidak dapat dibagikan kepada semua orang, melainkan hanya bisa dibagikan kepada responden yang bisa baca tulis saja. Pada sisi responden, pertanyaan dapat dibagi dalam dua jenis yaitu pertanyaan berstruktur dan pertanyaan terbuka. Dalam hal ini menggunakan jenis pertanyaan berstruktur. Menurut Nazir (1988:250) , “Pertanyaan berstruktur adalah pertanyaan yang dibuat sedemikian rupa sehingga responden dibatasi dalam memberikan jawaban kepada beberapa alternatif saja atau satu jawaban saja”. Misalnya responden harus memilih salah satu jawaban a, b, atau c.

Pertanyaan berstruktur ada baiknya ada pula buruknya. Kebaikan dari pertanyaan berstruktur menurut Nazir (1988:252) adalah sebagai berikut:

- ✓ Pertanyaan berstruktur mudah dianalisa.
- ✓ Jawaban yang diberikan terjamin berada dalam kerangka yang relevan dengan tujuan penelitian.
- ✓ Alternatif jawaban akan memperterang arti dari pertanyaan dari responden ataupun dimensi dari jawaban yang harus diberikan.

- ✓ Responden sendiri memberikan “penilaian” sendiri terhadap jawaban sehingga si penganalisa nantinya tidak perlu memberikan penilaian.

Kelemahan pertanyaan berstruktur menurut Nazir (ibid) adalah sebagai berikut:

- ✓ Mendorong responden untuk memberikan jawaban, padahal responden sendiri tidak tahu akan hal tersebut.
- ✓ Jawaban dapat menimbulkan bias, karena jawaban yang diinginkan tidak termasuk dalam alternatif jawaban-jawaban yang ada.
- ✓ Menutup kemungkinan ada jawaban yang lebih relevan yang tidak difikirkan oleh si pembuat penelitian.

2. Observasi

Observasi yang digunakan dalam penelitian ini adalah observasi nonpartisipan, yakni observasi yang dilakukan dengan jalan peneliti tidak terlibat langsung dengan aktivitas orang-orang yang diamati, peneliti lebih kepada sebagai pengamat independen (Sugiyono, 2014:167).

Mengingat proses pengamatan dan ingatan merupakan dua hal yang penting dalam observasi, serta jumlah obyek dan jumlah responden yang tidak terlalu besar, maka dalam penelitian ini akan dilakukan upaya pengamatan secara cermat terhadap obyek yang diamati secara langsung, yaitu terhadap para pegawai di Kantor Kecamatan Mayangan dan Kelurahan Se-Kecamatan Mayangan Kota Probolinggo.

3. Dokumentasi

Dokumentasi merupakan sebuah cara untuk mendapatkan data-data sekunder yang diperlukan yang dapat mendukung atau memperkaya data-data primer.

3.6 Pengukuran Variabel

Pengukuran variabel merupakan proses pemberian angka terhadap obyek atau fenomena menurut aturan tertentu. Pengukuran ini menjadi penting mengingat dari hasil pengukuran inilah ditentukan teknik analisis apa yang akan digunakan. Dalam penelitian ini pengukuran variabelnya akan dilakukan dengan menggunakan Skala Likert, dimana jawaban dari setiap item pertanyaan menghasilkan 5 (lima) pilihan atau kategori jawaban dan diberi skor 1 sampai dengan 5 yang menunjukkan gradasi dari sangat positif hingga sangat negatif.

3.7 Definisi Operasional Variabel

Variabel penelitian menurut Sugiyono (2011:63) adalah “segala sesuatu yang berbentuk apa saja yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari sehingga diperoleh informasi tentang hal tersebut, kemudian ditarik kesimpulannya”. Dalam penelitian ini ditetapkan variable-variabel sebagai berikut:

1. Variabel dependen atau variabel bebas 1 (X_1) yaitu Restrukturisasi Organisasi.

Restrukturisasi organisasi adalah perubahan terencana yang mencakup struktur, penataan fisik, sumber daya manusia dan teknologi sebagai wujud respon organisasi untuk mengupayakan perbaikan kemampuan organisasi dalam menyesuaikan diri terhadap perubahan lingkungan dan mengupayakan perubahan perilaku pegawai.

Tabel 3.1 Variabel Restrukturisasi Organisasi

Variabel	Indikator	Item
Restrukturisasi Organisasi (X ₁)	1. Perubahan Struktur	1. Spesialisasi atau pembagian tenaga kerja sudah sesuai dengan pemecahan suatu alur penyelesaian pekerjaan. 2. Departementalisasi sudah didasarkan pada kesamaan kelompok pekerjaan maupun berdasarkan teritori agar tugas dapat dikoordinasikan 3. Rantai komando sudah sesuai dengan alur perintah dan kewenangan berkaitan dengan tanggung jawab dari tingkatan-tingkatan dalam suatu organisasi.
	2. Perubahan Teknologi	1. Dukungan pengetahuan komputer secara interen organisasi sudah dilaksanakan untuk pemahaman tentang komputer / IT 2. Dukungan <i>Top Leader</i> sudah diberikan kepada pegawai. 3. Adanya pelatihan atau short courses kepada pegawai di bidang IT.
	3. Perubahan Sumber Daya Manusia (SDM)	1. Perubahan sikap pegawai sudah memberikan dampak positif kepada organisasi. 2. Perubahan keterampilan sudah memberikan dampak positif kepada organisasi. 3. Perubahan harapan sudah memberikan dampak positif kepada organisasi.

2. Variabel dependen atau variabel bebas 2 (X₂) yaitu Gaya Kepemimpinan.

Kepemimpinan adalah proses mempengaruhi suatu kelompok untuk mencapai tujuan organisasi. Dalam penelitian ini, teori kepemimpinan yang dipakai adalah teori kepemimpinan situasional (*Situational leadership Theory*), untuk mengukur pengaruh variabel kepemimpinan terhadap kinerja organisasi pada Kantor Kecamatan Mayangan Kota Probolinggo menggunakan empat dimensi yaitu sebagai berikut:

Tabel 3.2 Variabel Gaya Kepemimpinan

Variabel	Indikator	Item
Gaya Kepemimpinan (X ₂)	1. Mengarahkan	1. Pemimpin memberikan arahan secara spesifik terhadap pegawai. 2. Pemimpin mengamati pekerjaan pegawai 3. Pemimpin memberikan tugas sesuai dengan keahlian pegawai
	2. Konsultasi	1. Pemimpin bersedia mendengarkan pendapat atau saran dari bawahan. 2. Pemimpin menjalin komunikasi yang baik dengan pegawai. 3. Pemimpin memberikan solusi dan bantuan ketika pegawai menemui kendala.
	3. Berpartisipasi	1. Pemimpin berdialog dengan pegawai untuk perbaikan sistem kerja dalam organisasi. 2. Pemimpin memberikan kebebasan mengeluarkan kritik atau saran yang membangun kemajuan organisasi. 3. Pemimpin melibatkan bawahan dalam mencari solusi permasalahan administrasi yang terjadi.
	4. Delegasi	1. Pemimpin memberikan kebebasan kepada pegawai dalam menentukan cara atau teknis pelaksanaan pekerjaan 2. Pemimpin memberikan kewenangan dalam mengontrol pelaksanaan tugas sesuai dengan tanggung jawab. 3. Pemimpin percaya kemampuan dan kemauan pegawai dalam melaksanakan tugas.

3. Variabel Independen atau variabel terikat (Y) Yaitu Kinerja Pegawai.

Variabel terikat (Y) yakni Kinerja Pegawai Kantor Kecamatan Mayangan Kota Probolinggo dengan menggunakan teori Dharma (2005:19) yang mengemukakan bahwa "hampir seluruh indikator kinerja pegawai mempertimbangkan Kuantitas, Kualitas dan ketepatan waktu.

Tabel 3.3 Variabel Kinerja Pegawai

Variabel	Indikator	Item
Kinerja Pegawai (Y)	1. Kuantitas Pekerjaan	<ol style="list-style-type: none"> 1. Banyaknya pekerjaan yang sudah dilaksanakan sudah sesuai dengan perencanaan yang telah ditetapkan. 2. Jumlah hasil pekerjaan yang sudah dilaksanakan sesuai dengan pengembangan yang telah diprogramkan. 3. Pelayanan kepada masyarakat dapat dilakukan secara tepat dalam waktu yang cepat.
	2. Kualitas Pekerjaan	<ol style="list-style-type: none"> 1. Kehalusan hasil pekerjaan yang dilakukan pegawai selalu diutamakan. 2. Setiap menyelesaikan pekerjaan selalu mengutamakan kebersihan dikantor. 3. Selalu mengutamakan ketelitian dan kehati-hatian dalam bekerja.
	3. Ketepatan Waktu	<ol style="list-style-type: none"> 1. Pegawai selalu cepat melaksanakan pekerjaan sesuai agenda yang telah ditetapkan. 2. Pegawai melaksanakan sesuai dengan standar operation prosedur (SOP). 3. Ketepatan melaksanakan sasaran program kerja selalu diutamakan.

3.8 Metode Analisis Data dan Pengujian Hipotesis

3.8.1 Uji Validitas Data dan Instrumen Penelitian

3.8.1.1 Uji Validitas Data

Menurut Arikunto (2006:168) validitas adalah suatu ukuran yang menunjukkan tingkat-tingkat kevalidan atau kesahihan sesuatu instrumen. Uji validitas ini bertujuan untuk menguji sejauh mana validitas data yang diperoleh dari penyebaran kuisisioner. Pengukuran uji validitas kuisisioner pada penelitian ini diujicoba pada 30 responden yang sudah ditentukan terlebih dahulu oleh penulis, namun dikarenakan keterbatasan populasi maka yang menjadi sampel yaitu Pegawai Negeri Sipil (PNS) dengan dasar pertimbangan penulis yaitu masa kerja PNS lebih banyak daripada pegawai tidak tetap. Penulis melakukan uji coba kepada 30 responden dengan tujuan mendekati kurva normal (Suparyanto,2010).

Uji validitas menggunakan teknik mengkorelasikan masing-masing pernyataan dengan skor total yang menuju validitas konstruk dengan koefisien korelasi *product moment* pada taraf signifikansi 5% yang dalam ini penulis menggunakan program *SPSS Statistics 20.0*. Valid atau tidaknya suatu item yang sudah dirancang dan dikorelasikan dengan skor total akan terlihat pada perbandingan nilai r hitung dengan r tabel, apabila hasil dari nilai r hitung lebih besar dari r tabel maka item tersebut bisa dikatakan valid.

3.8.1.2 Uji Reliabilitas Instrumen Penelitian

Setelah uji validitas dilakukan, maka langkah selanjutnya adalah melakukan uji reliabilitas pada item atau instrument penelitian yang sudah dirancang untuk mengkroscek kevalidan data. Menurut Siregar (2013:55) Reliabilitas adalah untuk mengetahui sejauhmana hasil pengukuran tetap konsisten, apabila dilakukan pengukuran dua kali atau lebih terhadap gejala yang sama dengan menggunakan alat pengukur yang sama. Sedangkan Arikunto dalam Rangkuti (2008:75) reliabilitas menunjukkan pada suatu pengertian bahwa suatu alat ukur cukup dapat dipercaya untuk digunakan sebagai alat pengumpul data, karena alat ukur tersebut sudah baik. Alat ukur yang baik tidak akan bersifat tendensius atau mengarahkan responden untuk memilih jawaban-jawaban tertentu. Alat ukur yang *reliable* (dapat

dipercaya) akan menghasilkan data yang juga dapat dipercaya. Uji reliabilitas adalah indeks yang menunjukkan suatu alat ukur dapat dipercaya atau diandalkan. Siregar (2013:57) mengatakan bahwa kriteria suatu instrument penelitian dikatakan *reliable* dengan menggunakan teknik ini, yaitu bila koefisien reliabilitas (r_{11}) $> 0,6$.

3.8.2 Teknik Analisis Data

Agar hipotesis yang diajukan dalam sebuah penelitian dapat terjawab, maka setelah data yang terkumpul teruji validitas dan reliabilitasnya, tahapan selanjutnya yaitu melakukan analisis terhadap data tersebut. Dalam penelitian ini, teknik analisis yang digunakan yaitu analisis regresi linier berganda.

Penelitian dengan menggunakan analisis regresi linier berganda menganalisis hubungan dua variabel bebas dan satu variabel terikat yakni variabel restrukturisasi organisasi (X_1) dan variabel gaya kepemimpinan (X_2) terhadap variabel kinerja pegawai (Y) dengan persamaan regresi sebagai berikut:

$$Y = a + b_1.X_1 + b_2.X_2 + e$$

Keterangan:

Y = variabel terikat (Kinerja Pegawai)

X_1 = variabel bebas (Restrukturisasi Organisasi)

X_2 = variabel bebas (Gaya Kepemimpinan)

a = konstanta apabila nilai $X = 0$

b_1, b_2 = nilai koefisien regresi, yang menunjukkan angka peningkatan ataupun penurunan variabel dependen yang didasarkan pada perubahan variabel independen.

e = residual

Sumber : Kasmamadi dan sunariah, 2014:124 dan siregar, 2014:284)

3.8.3 Uji Asumsi Klasik

Uji asumsi klasik dilakukan dengan empat cara, yaitu dengan uji normalitas, uji auto korelasi, uji multikolinieritas, uji heteroskedastistas. Adapun tujuan dilakukan ujian asumsi klasik ini diutarakan oleh Kasmadi dan Sunariah (2014:116) bahwa “uji asumsi dimaksudkan untuk mengetahui normalitas sebaran data dan

homogenitas varians sebagai persyaratan digunakannya teknik analisis statistik regresi dan uji korelasi”.

Pada penelitian ini, penulis hanya menggunakan uji normalitas, uji multikolinieritas dan uji heteroskedastisitas saja, tanpa menggunakan uji auto korelasi, hal ini ini dikarenakan pengukuran data kuesioner pada semua variabel dilakukan secara bersamaan.

3.8.3.1 Uji Normalitas

Uji normalitas digunakan untuk mengetahui apakah data yang diolah berdistribusi normal atau tidak. Dalam artian bahwa sampel yang diambil berasal dari populasi yang sama. Sebaran data harus dianalisis untuk mengetahui apakah asumsi normalitas dipenuhi, sehingga data dapat diolah lebih lanjut pada path diagram. dalam penelitian ini untuk mengetahui normalitas data dengan menggunakan metode Chi-kuadrat (X^2) dan dengan menggunakan *Kolmogrow Smirnov Test* (dengan menetapkan derajat kesalahan (α) sebesar 5%). Uji ini dilakukan pada setiap variabel dengan ketentuan bahwa jika secara individual masing-masing variabel memenuhi asumsi normalitas maka secara simultan variabel-variabel tersebut juga bisa dinyatakan memenuhi asumsi normalitas.

Pada penelitian ini penulis menggunakan alat uji normal *probability plot* dengan hitungan SPSS yang nantinya hasil yang diharapkan adalah titik-titik data membentuk garis lurus mendekati garis diagonal dengan demikian maka data terdistribusi normal.

3.8.3.2 Uji multikolinieritas

Menurut Ghozali (2005:91) uji multikolinieritas bertujuan untuk menguji apakah model regresi ditemukan adanya korelasi antar variabel bebas (*independent*). Untuk mengetahui ada atau tidaknya multikolinieritas di dalam model regresi adalah sebagai berikut.

1. Nilai R² yang dihasilkan oleh suatu estimasi model regresi empiris sangat tinggi, tetapi secara individual variabel-variabel independen banyak yang tidak signifikan mempengaruhi variabel dependen.

2. Menganalisis matrik korelasi variabel-variabel independen. Jika antar variabel independen ada korelasi yang cukup tinggi (umumnya di atas 0,90), maka hal ini merupakan indikasi adanya multikolinearitas.
3. Multikolinearitas juga dapat dilihat dari (1) Menilai *tolerance* dan lawannya (2) *variance inflation factor* (VIF). Kedua ukuran ini menunjukkan setiap variabel independen manakah yang dijelaskan oleh variabel independen lainnya. *Tolerance* mengukur variabilitas variabel independen yang terpilih yang tidak dijelaskan oleh variabel independen lainnya. Jadi nilai *tolerance* yang rendah sama dengan nilai VIF tinggi (karena $VIF=1/Tolerance$).

Dalam penelitian ini multikolinearitas dilihat dari nilai *Inflation Factor* (VIF). Menurut Ghazali (2005:92) Nilai yang umum dipakai untuk menunjukkan adanya multikolinearitas adalah nilai *Tolerance* < 0,10 atau sama dengan nilai VIF >10.

3.8.3.3 uji heteroskedastisitas

Pengujian ini bertujuan untuk menguji apakah dalam model regresi terjadi ketidaksamaan *variance* dari residual satu pengamatan ke pengamatan lain tetap, maka disebut homoskedastisitas dan jika berbeda disebut heteroskedastisitas. Model regresi yang baik adalah yang homoskedastisitas atau tidak terjadi heteroskedastisitas. Kebanyakan data *cross section* mengandung situasi heteroskedastisitas karena data ini menghimpun data yang mewakili berbagai ukuran (kecil, sedang, dan besar). Deteksi ada tidaknya heteroskedastisitas dapat dilakukan dengan melihat ada tidaknya pola tertentu pada grafis, dimana X adalah Y yang telah diprediksi, sumbu X adalah residual (Y prediksi – Y sesungguhnya) yang telah di *unstandardized* (Ghazali, 2005:105). Dasar analisis sebagai berikut.

1. Jika ada pola tertentu, seperti titik-titik yang ada membentuk pola tertentu yang teratur (bergelombang melebar kemudian menyempit), maka mengindikasikan telah terjadi heteroskedastisitas.
2. Jika tidak ada pola yang jelas, serta titik-titik menyebar diatas dan dibawah angka 0 pada sumbu Y, maka tidak terjadi heteroskedastisitas.

Jenis data yang digunakan pada penelitian ini bersifat *cross section*, dimana dalam pengukuran dapat dilakukan sekali dalam obyek tertentu, sehingga tidak

diperlukan uji autokorelasi. Sehingga dalam penelitian ini hanya menggunakan 3 (tiga) uji asumsi klasik yaitu: uji normalitas, uji multikolinearitas, uji heteroskedastisitas.

3.8.4 Uji Hipotesis

Sugiyono (2011:2070) mengemukakan bahwa “rumusan masalah, hipotesis dan teknik statistik yang digunakan untuk menguji hipotesis sangat berkaitan”. Peneliti memahami akan pentingnya ketepatan memilih teknik statistik untuk mencari pengaruh variabel tertentu terhadap variabel lain, sehingga akan diperoleh “rumusan masalah, hipotesis dan teknik statistik yang digunakan untuk menguji hipotesis sangat berkaitan”. Peneliti memahami akan pentingnya ketepatan memilih teknik statistik untuk mencari pengaruh variabel tertentu terhadap variabel lain, sehingga akan diperoleh data yang diinginkan dari pemberian perlakuan pada variabel yang sudah dipilih.

Penelitian ini akan menjawab rumusan masalah yang menanyakan apakah restrukturisasi organisasi dan gaya kepemimpinan berpengaruh terhadap kinerja pegawai di Kantor Kecamatan Mayangan Kota Probolinggo, dengan rumusan hipotesis sebagai berikut:

1. Restrukturisasi Organisasi berpengaruh terhadap kinerja pegawai di Kantor Kecamatan Mayangan Kota Probolinggo.
2. Gaya kepemimpinan berpengaruh terhadap kinerja pegawai di Kantor Kecamatan Mayangan Kota Probolinggo.
3. Restrukturisasi Organisasi dan gaya kepemimpinan berpengaruh terhadap kinerja pegawai di Kantor Kecamatan Mayangan Kota Probolinggo

Pada penelitian ini metode statistik yang digunakan untuk menguji hipotesis tersebut diatas baik secara simultan maupun secara parsial adalah menggunakan uji F, uji t dan uji koefisien determinasi atau uji R^2 sebagai berikut:

3.8.4.1 Uji F (tes pengujian pengaruh secara simultan)

Pengujian hipotesis F (Uji F) digunakan untuk mengetahui pengaruh variabel yang berupa restrukturisasi organisasi (X_1), gaya kepemimpinan (X_2) terhadap kinerja pegawai (Y) secara bersama-sama. Menurut Sugiyono (2004:190)

uji regresi secara simultan dapat dilihat berdasarkan dengan formulasi sebagai berikut:

- a. jika $F_{hitung} > F_{tabel}$ atau nilai $\alpha > 0,05$ maka H_a diterima, yang artinya variabel restrukturisasi organisasi, gaya kepemimpinan berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja pegawai.
- b. jika $F_{hitung} \leq F_{tabel}$ atau nilai $\alpha < 0,05$ maka H_a ditolak yang artinya variabel restrukturisasi organisasi, gaya kepemimpinan tidak berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja pegawai.

3.8.4.2 Uji t (tes pengujian pengaruh secara parsial)

Atmaja (2009) menyatakan bahwa uji statistik t digunakan untuk menganalisis seberapa besar pengaruh variabel independen secara individual terhadap variabel dependen. Menurut Santoso (2015) ketentuan uji statistik t adalah sebagai berikut:

- a. Apabila tingkat signifikansi t menunjukkan hasil yang lebih besar dari nilai signifikansinya yaitu 0,05 maka dapat ditarik kesimpulan bahwa semua variabel independen secara individual tidak berpengaruh terhadap variabel dependen.
- b. Apabila tingkat signifikansi t menunjukkan hasil yang lebih kecil dari nilai signifikansinya yaitu 0,05 maka dapat ditarik kesimpulan bahwa semua variabel independen secara individual berpengaruh terhadap variabel dependen.

3.8.4.3 Uji Koefisien D(R^2)

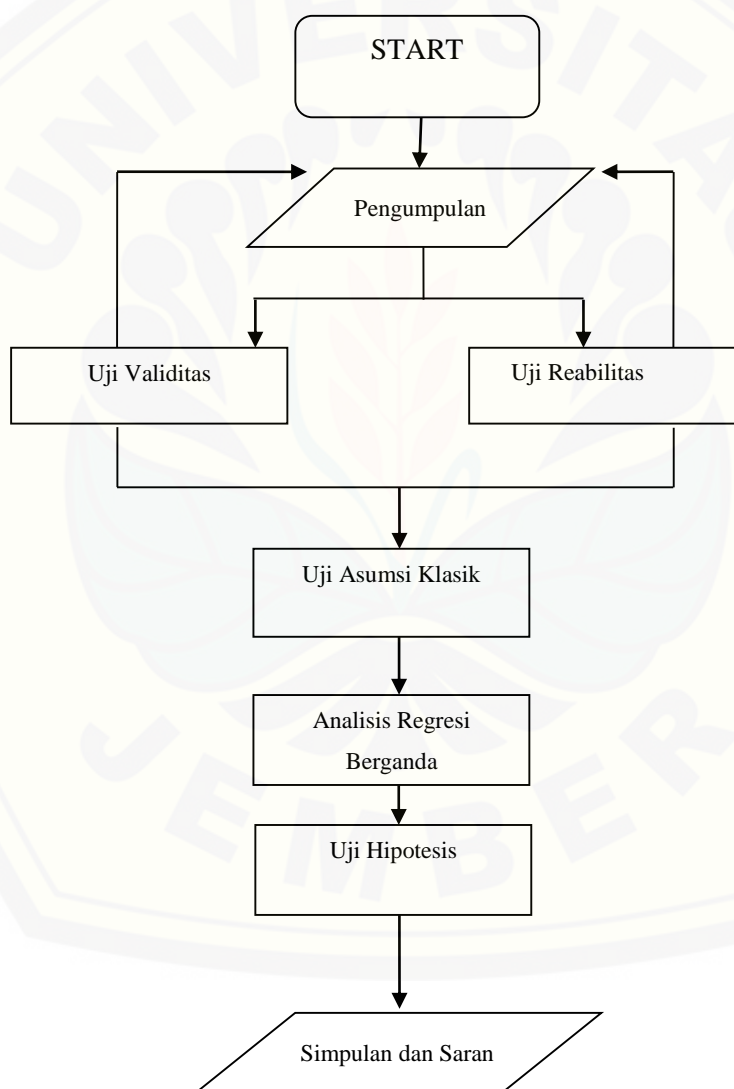
Uji R^2 , R^2 lebih dikenal dengan koefisien determinasi. Dalam koefisien determinasi digunakan untuk mengetahui prosentase sumbangan pengaruh serentak variabel-variabel bebas terhadap variabel terikat untuk itu digunakan angka-angka pada table summary. Koefisien determinasi pada regresi linier sering diartikan sebagai seberapa besar kemampuan semua variabel bebas dalam menjelaskan varian dari variabel terikatnya. Secara sederhana koefisien determinasi dihitung mengkuadratkan Koefisien Korelasi (R). rumus untuk mencari koefisien determinasi adalah:

$$KD = (R^2) \times 100\%, \text{ dimana}$$

R = korelasi antara variabel X dengan Y,

Dengan mengetahui nilai dari koefisien korelasi, maka kita dapat mengetahui koefisien penentu, menurut Sugiyono (2010:231) menyatakan bahwa "Kuadrat dari koefisien korelasi (R^2) disebut koefisien penentu karena varians yang terjadi pada variabel dependen dapat dijelaskan melalui varians yang terjadi pada variabel independen".

3.9 Kerangka Pemecahan Masalah



Gambar 3.1 *Flow Chart* Pemecahan Masalah

Keterangan *Flow chart* pemecahan masalah

1. Start, merupakan tahap awal persiapan terhadap permasalahan penelitian.
2. Pengumpulan data
Mengumpulkan data yang diperlukan untuk penelitian, baik data primer maupun sekunder.
3. Uji validitas dan uji reliabilitas
Pada tahap ini dilakukan pengujian terhadap data untuk mengetahui bagaimana kehandalan alat ukur dan apakah alat ukur yang digunakan sudah sesuai.
4. Uji asumsi klasik
Uji Asumsi klasik, yaitu untuk mengetahui bahwa model regresi linier berganda sebagai alat analisis telah memenuhi asumsi klasik.
5. Analisis regresi berganda
Analisis regresi berganda untuk mengetahui tingkat pengaruh dari variabel-variabel independent terhadap variabel dependent.
6. Uji hipotesis uji f untuk mengetahui pengaruh secara simultan masing-masing variabel independent terhadap variabel dependent
7. Uji hipotesis uji t untuk mengetahui pengaruh secara parsial masing-masing variabel independent terhadap variabel dependent
8. Kesimpulan dan saran adalah akhir dari penelitian.

3.10 Tahap Penarikan Kesimpulan

Tahap penarikan kesimpulan merupakan tahap akhir dalam penelitian ini. Penarikan kesimpulan tersebut dilakukan berdasarkan pada data-data yang ada dilapangan yang telah diproses dan dianalisis sehingga ditemukan jawaban dari perumusan masalah yang dibuat. Penarikan kesimpulan dalam penelitian ini menggunakan metode deduktif yaitu penarikan kesimpulan yang berangkat dari hal-hal yang umum ke dalam hal-hal yang bersifat khusus.

BAB 5. KESIMPULAN DAN SARAN

5.1 Kesimpulan

Berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan pada bab sebelumnya, maka dapat ditarik kesimpulan sebagai berikut:

1. Restrukturisasi organisasi berpengaruh terhadap kinerja. Hal ini bisa dibuktikan dari hasil uji regresi linier berganda yang menunjukkan pengaruh yang positif antara restrukturisasi organisasi dan kinerja dengan model searah yang artinya apabila nilai restrukturisasi organisasi naik maka nilai kinerja akan naik secara signifikan. Indikator yang digunakan dalam restrukturisasi organisasi ada 3 (tiga) diantaranya:
 - a. Perubahan struktur, dalam hal ini item spesialisasi atau pembagian tenaga kerja sudah sesuai dengan pemecahan suatu alur penyelesaian pekerjaan, karena dapat memberikan kenyamanan bagi pegawai dalam melaksanakan tugas.
 - b. Perubahan teknologi yaitu adanya dukungan top leader (Camat) kepada pegawai dalam membenahi fasilitas kantor, seperti pemasangan wifi baik di kantor Kecamatan Mayangan maupun Kantor Kelurahan Se-Kecamatan Mayangan, penambahan anggaran untuk pengadaan perangkat komputer maupun laptop yang diperuntukkan kepada setiap pegawai dalam rangka menunjang kinerja.
 - c. Perubahan sumber daya manusia yaitu adanya pengurangan seksi-seksi baik yang ada di Kantor Kecamatan Mayangan maupun Kantor Kelurahan se-Kecamatan Mayangan Kota Probolinggo sehingga mendorong pegawai meningkatkan kemampuan maupun keterampilan dalam melaksanakan tugas pokok dan fungsinya.
2. Gaya kepemimpinan berpengaruh terhadap kinerja. Hal ini bisa dibuktikan dari hasil uji regresi linier berganda yang menunjukkan pengaruh yang positif antara gaya kepemimpinan terhadap kinerja dengan model searah yang artinya apabila nilai gaya kepemimpinan naik maka nilai kinerja akan

naik secara signifikan. Indikator yang digunakan dalam gaya kepemimpinan diantaranya mengarahkan, konsultasi, berpartisipasi dan delegasi yang mana masing-masing memiliki pengaruh yang berbeda-beda terhadap kinerja pegawai Kantor Kecamatan Mayangan Kota Probolinggo.

5.2 Saran

Sumbangsih saran yang dapat diberikan oleh penulis dalam penelitian ini adalah:

1. Hasil penelitian menunjukkan indikator perubahan sumber daya manusia yang paling rendah dikarenakan sikap pegawai belum memberikan dampak positif kepada organisasi, oleh karena itu disarankan kepada Camat Mayangan perlunya untuk membentuk lingkungan kerja yang positif yang mana akan berpengaruh pada hubungan yang kuat dengan rekan kerja, maupun dengan pemangku kepentingan lainnya. Berhasil atau gagalnya suatu organisasi ditentukan oleh soliditas pegawai di lingkungan kerja. Setiap bidang atau seksi harus saling mengisi dan berkomunikasi secara aktif dalam melaksanakan kegiatan. Selain itu setiap pegawai dibiasakan membuat pola kerja mendahulukan hal-hal penting atau prioritas, dalam hal ini pegawai membuat *checklist* apa saja yang akan dikerjakan, sehingga memudahkan dalam menyelesaikan pekerjaan yang sudah menjadi prioritas. Budaya kerja organisasi perlu dijaga, dibutuhkan kesadaran dari setiap elemen, menghindari sikap saling menyalahkan karena akan memperburuk hubungan kerja antar pegawai dan pada akhirnya akan membahayakan keutuhan organisasi.
2. Penelitian dengan bahasan restrukturisasi organisasi dan gaya kepemimpinan menarik untuk dilakukan penelitian lanjutan, karena masih banyak hal yang masih bisa diungkap, dalam hal ini peneliti selanjutnya bisa menggunakan metode penelitian gabungan yaitu kuantitatif dan kualitatif sehingga penelitian selanjutnya bisa mendalam.

DAFTAR PUSTAKA

Buku dan Jurnal

- Agustino, Leo. 2014. *Dasar-Dasar Kebijakan Publik*, cetakan kelima, Bandung: Alfabeta.
- Achmadi dan Narbuko. 2013. *Metodologi Penelitian*, cetakan ketiga belas, Jakarta: Bumi Aksara.
- Arikunto, S. 2010. *Prosedur Penelitian Suatu Pendekatan Praktek*. Jakarta: Rineka Cipta.
- Bernardin and Russel. 1993. *Human Resource Management*. New Jersey: International Editions Upper Saddle River.
- Dharma. 2005. *Manajemen Perilaku Organisasi: Pendayagunaan Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Erlangga.
- Djarmiko, Yayat Hayati. 2015. *Perilaku Organisasi*, cetakan kelima, Bandung: Alfabeta.
- Dunn, William. 1999. *Pengantar Analisis Kebijakan Publik Edisi Kedua*, Yogyakarta: Gadjah Mada University Press.
- Hadian, Dedi. 2015. *Pengaruh Kepemimpinan, Struktur Organisasi dan Budaya Organisasi terhadap Kinerja Dinas serta Implikasinya pada Pelayanan Publik*. Bandung: Jurnal Vol. 3 No. 1 STIEP Pasundan.
- Hasibuan, Malayu S.P. 2001. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Kartono, K. 2005. *Pemimpin dan Kepemimpinan*. Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada.
- Kusdi. 2011. *Teori Organisasi dan Administrasi*, Jakarta: Salemba Humanika.
- Mangkunegara, Anwar Prabu. 2000, *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*, Bandung: Cetakan ketiga Rosdakarya.
- Marwansyah. 2016. *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Edisi Kedua, Bandung: Alfabeta.
- Moleong. 2015. *Metode Penelitian Kualitatif*, Cetakan ketiga puluh empat, Bandung: Remaja Rosdakarya.

- Mulyadi, Deddy. 2015. *Perilaku Organisasi dan Kepemimpinan Pelayanan*, Bandung: Alfabeta.
- Muthalib, Abdul. 2005. *Pengaruh Kebijakan Restrukturisasi Organisasi Perangkat Daerah Terhadap kinerja Aparatur di Sekretariat Daerah Kabupaten Halmahera Tengah*. Tesis tidak diterbitkan. Jatinangor: Program Pascasarjana IIP Jatinangor.
- Pramuka, gatot. 2010. *Masalah Birokrasi sebagai Pelayan Publik*. Surabaya: Fisip Universitas Airlangga.
- Priyono dan Marnis. 2016. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Sidoarjo: Zifatama Publisher.
- Sevilla, Consuelo G. 2007. *Research Methods*. Rex Printing Company. Quezon City.
- Simamora. Henry, 2005. *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Yogyakarta: SKPN.
- Sinambela. 2016. *Manajemen Sumber daya Manusia*, Jakarta: Bumi Aksara.
- Siregar. 2013. *Metode Penelitian Kuantitatif*, Bandung: Kencana Prenada Media Group.
- Soehartono. 2008. *Metode Penelitian Sosial*, cetakan ketujuh, Bandung: Remaja Rosda Karya.
- Stoner, James A.F., Freeman, R. Edward and Gilbert, Daniel R. 1996. *Manajemen*. Jakarta: PT. Prenhallindo.
- Sugiyono. 2015. *Metode Penelitian Kualitatif*, Bandung: Alfabeta.
- Suparyanto, 2010. Uji Validitas Kuesioner Penelitian. <http://dr-suparyanto.blogspot.co.id/2010/12/uji-validitas-kuesioner-penelitian.html?m=1> (Diakses pada 26 Nopember 2017, pukul 13.03 WIB)
- Sujak, Abi. 1990. *Kepemimpinan Manajer*. Jakarta: Rajawali Press.
- Sunariah, Kasmadidan NS. 2014. *Panduan Metode Penelitian Kuantitatif*. Bandung: Alfabeta.
- Tiyanto, 2010. *Tantangan Manajemen Sumber Daya Manusia Era Abad 21*. Palu: Edukasi Mitra Grafika.

Wahab, Solahuddin. 2011. *Pengantar Analisis Kebijakan Publik* cetakan kedua edisi revisi, Malang: Universitas Muhammadiyah Malang Press.

Wahjosumidjo. 2006. *Kepemimpinan kepala sekolah: tinjauan teoritik dan permasalahannya*. Jakarta: Raya Grafindo Persada.

Widhi, Saputro Nugroho and Setyawati, Erma. 2015. Pengaruh Independensi, Gaya Kepemimpinan, Komitmen Organisasi dan Pemahaman Good Governance terhadap Kinerja Auditor Pemerintah: Studi Empiris pada BPKP Perwakilan Jawa Tengah. *Jurnal Manajemen dan Bisnis*, 19 (1).

Yahya, s. 2013. Uji Asumsi Klasik

Peraturan dan Perundang-undangan

Undang-Undang Nomor 23 Tahun 2004 Tentang Pemerintah Daerah

Peraturan Pemerintah No. 18 tahun 2016 tentang *Perangkat Daerah*.

Peraturan Daerah Kota Probolinggo Nomor 8 Tahun 2008 Tentang *Organisasi dan Tata Kerja Kecamatan Dan Kelurahan*

Peraturan Daerah Nomor 7 Tahun 2016 Tentang *Pembentukan dan Susunan Perangkat Daerah*.

Peraturan Walikota Probolinggo nomor 104 tahun 2016 tentang *Kedudukan, Susunan Organisasi, Uraian Tugas Dan Fungsi Serta Tata Kerja Kecamatan Kota Probolinggo*.

LAMPIRAN 1**KUESIONER PENELITIAN**

Kepada Yth.

Bapak/Ibu Aparatur Sipil Negara

Di

Kantor Kecamatan Mayangan Kota Probolinggo

Dalam rangka menyelesaikan pendidikan Program Magister Ilmu Administrasi di Universitas Jember dalam bentuk tugas akhir penyusunan tesis yang berjudul "*Pengaruh Restrukturisasi Organisasi dan Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja Pegawai*". Dengan ini saya mohon kesediaan Bapak/Ibu untuk mengisi beberapa pernyataan yang tersedia dalam kuesioner penelitian ini.

Penelitian ini semata-mata bertujuan untuk keperluan akademis dan penelitian ilmiah. Kerahasiaan data penelitian akan dijamin dan saya mengharapkan informasi dan jawaban yang sesungguhnya dari Bapak/Ibu sesuai kondisi yang sebenarnya.

Atas Kerjasama dan ketersediaan meluangkan waktunya, saya ucapkan terima kasih.

Hormat saya

ROHIM

PETUNJUK PENGISIAN KUESIONER

Dalam kuesioner ini terdapat sejumlah kelompok pernyataan yang berkaitan dengan pengaruh restrukturisasi organisasi dan kepemimpinan terhadap kinerja pegawai. Oleh karena itu, kami sangat mengharapkan agar Bapak/Ibu dapat memberikan jawaban atas pernyataan tersebut sesuai dengan pendapat dan pandangan yang sebenarnya. Jawaban yang anda berikan tidak memiliki makna salah atau benar, tetapi merupakan sebuah pendapat dan pandangan Bapak/Ibu yang berhubungan dengan pernyataan yang diberikan.

A. Identitas Responden.

- No Responden :
1. Nama responden :
 2. Umur :
 3. Jenis kelamin
 - a. Laki-laki
 - b. Wanita
 4. Status perkawinan
 - a. Menikah
 - b. Belum menikah
 5. Pendidikan Terakhir
 - a. SMP
 - b. SMA
 - c. D3
 - d. S1
 - e. S2
 6. Jabatan :
 7. Lama bekerja :
 - a. ≤ 5 Tahun
 - b. 5 s.d 10 Tahun
 - c. 10 s.d 15 Tahun
 - d. 15 s.d 20 Tahun
 - e. ≥ 20 Tahun

B. Pilihlah satu jawaban dari pernyataan tersebut, dengan cara memberikan tanda *Cross* (X) pada kolom yang tersedia terhadap jawaban yang menurut Bapak/Ibu paling benar. Adapun bobot dari Jawaban yang tersedia adalah sebagai berikut.

Sangat Setuju (SS) diberi skor	5
Setuju (S) diberi skor	4
Netral	3
Tidak setuju (TS) diberi skor	2
Sangat tidak setuju (STS) diberi skor	1

Restrukturisasi Organisasi (X₁)

No	Pernyataan	1	2	3	4	5
		STS	TS	N	S	SS
1. Perubahan Struktur						
1.	Spesialisasi atau pembagian tenaga kerja sudah sesuai dengan pemecahan suatu alur penyelesaian pekerjaan					
2.	Departementalisasi sudah didasarkan pada kesamaan kelompok pekerjaan maupun berdasarkan teritori agar tugas dapat dikoordinasikan					
3.	Rantai komando sudah sesuai dengan alur perintah dan kewenangan berkaitan dengan tanggung jawab dari tingkatan-tingkatan dalam suatu organisasi.					
2. Perubahan Teknologi						
1.	Dukungan pengetahuan komputer secara interen organisasi sudah dilaksanakan untuk pemahaman tentang komputer / IT.					

2.	Dukungan Top Leader sudah diberikan kepada pegawai					
3.	Adanya pelatihan atau short courses kepada pegawai di bidang IT					
3. Perubahan Sumber Daya Manusia (SDM)						
1	Perubahan sikap pegawai sudah memberikan dampak positif kepada organisasi.					
2	Perubahan keterampilan sudah memberikan dampak positif kepada organisasi.					
3	Perubahan harapan sudah memberikan dampak positif kepada organisasi.					

Gaya Kepemimpinan (X₂)

No	Pernyataan	1	2	3	4	5
		STS	TS	N	S	SS
1. Mengarahkan						
1.	Pemimpin memberikan arahan secara spesifik terhadap pegawai.					
2.	Pemimpin mengamati pekerjaan pegawai					
3.	Pemimpin memberikan tugas sesuai dengan keahlian pegawai					
2. Konsultasi						
1.	Pemimpin bersedia mendengarkan pendapat atau saran dari bawahan.					
2.	Pemimpin menjalin komunikasi yang baik dengan pegawai.					

3.	Pemimpin memberikan solusi dan bantuan ketika pegawai menemui kendala.					
	3. Berpartisipasi					
1.	Pemimpin berdialog dengan pegawai untuk perbaikan sistem kerja dalam organisasi.					
2.	Pemimpin memberikan kebebasan mengeluarkan kritik atau saran yang membangun kemajuan organisasi.					
3.	Pemimpin melibatkan bawahan dalam mencari solusi permasalahan administrasi yang terjadi.					
	4. Delegasi					
1.	Pemimpin memberikan kebebasan kepada pegawai dalam menentukan cara atau teknis pelaksanaan pekerjaan					
2.	Pemimpin memberikan kewenangan dalam mengontrol pelaksanaan tugas sesuai dengan tanggung jawab.					
3.	Pemimpin percaya kemampuan dan kemauan pegawai dalam melaksanakan tugas.					

Kinerja Pegawai (Y)

No	Pernyataan	1	2	3	4	5
		STS	TS	N	S	SS
1. Kuantitas pekerjaan						
1.	Banyaknya pekerjaan yang sudah dilaksanakan sudah sesuai dengan perencanaan yang telah ditetapkan.					
2.	Jumlah hasil pekerjaan yang sudah dilaksanakan sesuai dengan pengembangan yang telah diprogramkan.					
3.	Pelayanan kepada masyarakat dapat dilakukan secara tepat dalam waktu yang cepat.					
2. Kualitas Pekerjaan						
1.	Kehalusan hasil pekerjaan yang dilakukan pegawai selalu diutamakan.					
2.	Setiap menyelesaikan pekerjaan selalu mengutamakan kebersihan dikantor.					
3.	Selalu mengutamakan ketelitian dan kehati-hatian dalam bekerja.					
3. Ketepatan Waktu						
1.	Pegawai selalu cepat melaksanakan pekerjaan sesuai agenda yang telah ditetapkan.					
2.	Pegawai melaksanakan sesuai dengan standar operation prosedur (SOP).					
3.	Ketepatan melaksanakan sasaran program kerja selalu diutamakan.					

Terima kasih saya ucapkan atas kerjasama Bapak/Ibu/Saudara/I dalam menjawab kuesioner ini

LAMPIRAN 2
Rekapitulasi Data Jawaban Responden

No. Res	X ₁ (RESTRUKTURISASI ORGANISASI)										X ₂ (GAYA KEPEMIMPINAN)											
	X1.1			X1.2			X1.3			Total X1	X.2.1			X.2.2			X.2.3			X.2.4		
	X1.1.1	X1.1.2	X1.1.3	X1.2.1	X1.2.2	X1.2.3	X1.3.1	X1.3.2	X1.3.3		X.2.1.1	X.2.1.2	X.2.1.3	X.2.2.1	X.2.2.2	X.2.2.3	X.2.3.1	X.2.3.2	X.2.3.3	X.2.4.1	X.2.4.2	X.2.4.3
1	4	4	5	4	5	4	4	5	4	39	5	4	4	5	4	4	5	4	5	4	4	4
2	4	4	4	4	4	4	4	4	4	36	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
3	5	5	5	5	5	5	5	5	5	45	5	5	5	5	5	5	5	5	5	2	4	4
4	2	4	4	4	3	3	3	3	3	29	4	4	3	4	4	4	4	4	4	3	3	3
5	2	5	4	5	3	4	4	3	4	34	4	3	3	4	4	4	5	4	4	3	4	4
6	3	3	4	3	4	4	4	4	4	33	4	4	4	4	5	4	4	5	5	4	5	4
7	4	4	5	4	4	5	4	4	4	38	5	3	4	5	4	5	4	5	5	5	5	5
8	4	4	3	4	4	4	5	4	4	36	5	5	5	4	5	5	4	5	5	4	4	5
9	4	4	4	4	4	4	5	4	4	37	4	5	5	5	5	4	5	4	5	5	5	4
10	4	4	4	4	4	4	4	4	4	36	5	4	5	5	5	4	5	5	4	4	4	5
11	4	4	5	4	4	5	4	4	5	39	4	4	4	4	4	5	4	5	4	5	4	4
12	4	4	4	4	4	4	4	4	4	36	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
13	4	4	4	4	4	5	4	4	4	37	5	5	5	5	4	4	4	5	5	4	5	5
14	4	4	4	4	4	5	4	4	2	35	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	4	2
15	4	5	4	5	4	4	4	4	4	38	4	4	4	4	4	4	5	4	5	5	4	5
16	4	4	5	4	4	4	5	4	4	38	5	5	5	5	4	5	5	4	5	4	5	4
17	4	5	4	4	5	4	5	5	4	40	4	4	4	4	5	4	4	5	4	5	4	5
18	4	4	5	4	4	4	5	4	4	38	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
19	4	4	4	4	4	4	5	4	4	37	5	4	5	5	5	4	4	4	4	4	4	4

20	4	4	5	4	4	4	5	4	4	38	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
21	4	4	5	4	4	5	4	4	4	38	4	5	4	5	5	5	5	5	5	5	4	5
22	4	3	3	4	3	4	4	3	3	31	2	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	
23	4	4	4	4	4	4	4	4	4	36	4	4	4	5	4	5	4	4	4	3	4	4
24	5	4	4	5	4	5	4	4	5	40	4	5	4	5	5	5	4	4	4	4	5	4
25	4	4	5	4	4	5	4	4	4	38	4	4	4	5	5	5	5	5	4	4	4	
26	4	4	3	4	4	4	4	4	4	35	5	5	5	4	5	4	5	4	5	5	5	4
27	4	5	5	4	4	4	4	5	5	40	4	4	5	4	5	5	5	4	4	4	5	4
28	4	4	4	4	4	4	2	4	2	32	4	4	4	5	5	5	5	4	4	2	4	4
29	4	4	4	3	4	3	4	4	3	33	4	4	3	4	3	2	2	3	3	3	3	3
30	4	4	5	4	4	4	3	4	4	36	5	4	5	5	4	5	4	4	5	5	5	4
31	4	4	4	3	4	4	4	3	4	34	5	4	4	5	5	4	4	5	4	4	5	5
32	4	4	4	4	4	4	5	4	4	37	5	4	4	5	5	4	5	5	5	4	5	5
33	5	4	5	5	3	5	5	5	5	42	5	5	5	5	5	4	5	5	4	5	5	5
34	4	3	4	4	4	3	4	4	4	34	5	5	5	4	5	4	4	5	5	4	5	4
35	4	4	4	2	4	2	2	4	2	28	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
36	4	5	3	4	4	4	3	4	4	35	4	5	5	4	5	4	5	4	5	5	4	4
37	4	5	5	4	4	5	4	4	4	39	5	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4
38	5	4	5	4	4	4	4	4	4	38	5	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4
39	4	4	4	2	4	2	2	4	2	28	4	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4
40	4	4	4	4	4	4	4	4	4	36	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
41	4	4	4	4	4	4	4	4	4	36	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
42	4	3	4	4	5	4	4	4	4	36	4	5	5	4	5	5	4	4	4	5	5	5
43	4	4	4	3	5	4	4	4	4	36	4	4	5	5	5	4	5	4	5	4	5	4
44	5	4	4	4	4	3	4	4	4	36	4	5	5	4	5	4	5	4	5	4	4	5

45	4	4	3	4	4	4	5	4	4	36	5	4	5	4	5	5	4	5	5	4	4	5
46	4	3	3	4	4	2	2	2	2	26	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
47	4	3	4	4	4	4	3	4	4	34	4	5	4	4	4	5	4	4	5	4	3	4
48	4	4	4	4	4	4	5	4	4	37	5	5	4	5	5	5	4	4	4	3	4	4
49	5	4	4	4	4	4	4	4	4	37	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
50	4	3	4	5	4	4	4	5	4	37	5	4	5	4	5	4	5	4	4	5	4	4
51	2	5	5	2	5	4	4	4	5	36	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	4	4
52	4	4	4	4	5	4	3	4	4	36	5	2	5	5	5	5	4	4	3	4	4	5
53	4	5	3	4	5	4	3	4	4	36	5	3	4	3	5	5	5	5	4	5	4	5
54	4	4	3	4	4	3	3	5	5	35	4	4	4	4	4	5	5	4	4	4	4	4
55	4	5	3	4	5	4	3	4	3	35	5	3	5	5	5	4	4	5	4	4	4	5
56	4	3	4	4	4	4	3	4	4	34	5	4	5	4	5	4	5	4	4	5	4	4
57	4	4	4	5	4	4	4	5	4	38	4	5	5	4	5	5	5	5	4	4	4	4
58	4	4	4	5	4	4	3	3	3	34	4	3	4	5	5	5	4	5	4	3	4	4
59	3	4	4	4	4	5	5	4	4	37	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4
60	3	4	4	4	4	5	5	4	4	37	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4
61	4	3	4	3	5	4	3	4	3	33	4	3	4	5	5	5	5	4	5	4	4	5
62	4	4	4	4	2	2	2	2	2	26	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
63	5	4	5	5	5	4	5	5	5	43	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
64	4	4	4	3	4	4	4	4	4	35	4	4	4	3	4	4	3	4	4	4	4	3
65	4	4	4	4	5	5	5	5	5	41	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	5
66	4	4	4	3	4	4	4	4	4	35	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
67	4	4	4	4	4	4	2	3	3	32	2	3	3	4	4	4	4	4	3	4	3	4
68	4	4	3	4	4	4	2	3	3	31	2	3	3	4	4	4	4	4	2	4	3	4
69	4	4	4	5	4	4	4	4	4	37	4	4	4	5	4	5	4	4	4	3	4	4

70	3	3	4	4	5	3	3	4	4	33	5	4	4	4	4	5	4	4	4	3	4	4
71	4	4	4	4	4	4	4	4	4	36	4	4	4	4	3	4	3	4	4	4	4	4
72	3	4	3	4	4	2	3	4	3	30	4	4	3	4	5	4	4	3	5	2	4	4
73	4	4	5	4	4	3	3	3	3	33	4	4	3	3	4	5	4	5	5	4	4	4
74	4	5	3	3	4	4	5	4	5	37	5	4	3	4	5	5	5	4	5	3	4	4
75	3	5	4	5	5	4	2	3	5	36	5	3	5	3	5	5	4	5	5	5	4	5
76	4	5	4	5	5	4	5	5	5	42	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
77	4	4	3	5	4	5	5	4	5	39	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4
78	4	4	4	4	4	5	4	4	4	37	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
79	3	4	4	4	4	4	4	4	4	35	5	4	5	4	4	4	3	4	4	3	4	4



39	4	4	4	4	4	4	4	4	4	36
40	4	5	4	4	4	4	4	4	4	37
41	4	4	4	4	4	4	4	4	4	36
42	4	4	5	3	4	4	4	5	4	37
43	4	4	5	4	4	3	4	5	4	37
44	4	5	4	4	4	4	5	5	4	39
45	3	4	4	3	5	4	4	4	4	35
46	3	3	4	3	4	4	4	4	4	33
47	4	5	5	4	4	5	4	5	4	40
48	3	4	4	4	5	5	5	5	4	39
49	4	4	4	4	4	4	4	4	4	36
50	4	4	5	4	4	4	5	4	5	39
51	2	2	4	4	4	5	4	5	5	35
52	5	4	4	3	4	4	4	3	4	35
53	4	4	4	4	4	4	4	4	4	36
54	4	4	5	3	4	4	4	4	4	36
55	4	4	4	4	5	3	4	3	5	36
56	4	5	5	4	4	5	4	5	4	40
57	4	4	5	4	4	4	5	5	4	39
58	3	4	4	4	5	5	4	5	4	38
59	4	4	4	4	4	4	4	4	4	36
60	4	4	4	4	4	4	4	4	4	36
61	5	4	4	3	4	4	5	5	4	38
62	3	3	4	3	4	4	4	4	4	33
63	5	5	5	5	5	5	5	5	5	45
64	4	4	5	5	4	4	4	4	5	39
65	4	4	4	5	5	5	5	5	5	42
66	4	5	4	5	4	4	4	5	5	40
67	4	4	2	3	2	2	2	2	2	23
68	4	4	2	3	2	4	4	5	5	33
69	4	4	5	4	3	4	3	5	4	36
70	3	3	4	4	4	4	4	4	4	34
71	3	3	3	4	4	4	4	4	3	32
72	4	4	4	4	3	5	3	4	3	34
73	4	4	5	5	5	4	5	4	4	40
74	5	4	5	3	5	3	4	3	5	37
75	4	4	4	5	5	5	5	5	5	42
76	5	5	5	5	5	5	5	5	5	45
77	2	5	5	5	5	5	5	5	5	42
78	4	4	4	4	4	4	4	4	4	36
79	4	4	3	3	3	3	3	4	4	31

LAMPIRAN 3

Distribusi Frekuensi Jawaban Responden

Item	Frekuensi Jawaban Responden										Total
	SS	%	S	%	N	%	TS	%	STS	%	
X1.1.1	7	8.86	62	78.5	7	8.86	3	3.8	0	0	79
X1.1.2	13	16.5	56	70.9	10	12.7	0	0	0	0	79
X1.1.3	17	21.5	49	62	13	16.5	0	0	0	0	79
X1.2.1	13	16.5	55	69.6	8	10.1	3	3.8	0	0	79
X1.2.2	15	19	59	74.7	4	5.06	1	1.27	0	0	79
X1.2.3	15	19	52	65.8	7	8.86	5	6.33	0	0	79
X1.3.1	19	24.1	38	48.1	14	17.7	8	10.1	0	0	79
X1.3.2	11	13.9	57	72.2	9	11.4	2	2.53	0	0	79
X1.3.3	13	16.5	50	63.3	10	12.7	6	7.59	0	0	79

Item	Frekuensi Jawaban Responden										Total
	SS	%	S	%	N	%	TS	%	STS	%	
X2.1.1	34	43.04	39	49.37	3	3.80	3	3.80	0	0	79
X2.1.2	24	30.38	45	56.96	9	11.39	1	1.27	0	0	79
X2.1.3	32	40.51	39	49.37	8	10.13	0	0.00	0	0	79
X2.2.1	30	37.97	45	56.96	4	5.06	0	0.00	0	0	79
X2.2.2	42	53.16	35	44.30	2	2.53	0	0.00	0	0	79
X2.2.3	33	41.77	45	56.96	0	0.00	1	1.27	0	0	79
X2.3.1	31	39.24	44	55.70	3	3.80	1	1.27	0	0	79
X2.3.2	27	34.18	49	62.03	3	3.80	0	0.00	0	0	79
X2.3.3	30	37.97	45	56.96	3	3.80	1	1.27	0	0	79
X2.4.1	19	24.05	46	58.23	11	13.92	3	3.80	0	0	79
X2.4.2	18	22.78	56	70.89	5	6.33	0	0.00	0	0	79
X2.4.3	21	26.58	54	68.35	3	3.80	1	1.27	0	0	79

Item	Frekuensi Jawaban Responden										Total
	SS	%	S	%	N	%	TS	%	STS	%	
Y1.1	17	21.52	52	65.82	8	10.13	2	2.532	0	0	79
Y1.2	30	37.97	43	54.43	5	6.329	1	1.266	0	0	79
Y1.3	26	32.91	46	58.23	5	6.329	2	2.532	0	0	79
Y2.1	17	21.52	46	58.23	15	18.99	1	1.266	0	0	79
Y2.2	17	21.52	53	67.09	5	6.329	4	5.063	0	0	79
Y2.3	30	37.97	43	54.43	5	6.329	1	1.266	0	0	79
Y3.1	19	24.05	52	65.82	7	8.861	1	1.266	0	0	79
Y3.2	36	45.57	39	49.37	3	3.797	1	1.266	0	0	79
Y3.3	27	34.18	48	60.76	3	3.797	1	1.266	0	0	79

LAMPIRAN 4
 Hasil Uji Validitas
 Restrukturisasi Organisasi (X1)

		Correlations									
		X1.1.1	X1.1.2	X1.1.3	X1.2.1	X1.2.2	X1.2.3	X1.3.1	X1.3.2	X1.3.3	Total X1
X1.1.1	Pearson Correlation	1	.035	.160	.151	.624**	.474**	.283	.591**	.295	.653**
	Sig. (2-tailed)		.853	.399	.424	.000	.008	.129	.001	.113	.000
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30
X1.1.2	Pearson Correlation	.035	1	.247	.606**	.315	.052	.168	.424*	.333	.534**
	Sig. (2-tailed)	.853		.189	.000	.090	.785	.374	.019	.073	.002
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30
X1.1.3	Pearson Correlation	.160	.247	1	.056	.356	.333	.074	.411*	.363*	.557**
	Sig. (2-tailed)	.399	.189		.769	.054	.072	.698	.024	.048	.001
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30
X1.2.1	Pearson Correlation	.151	.606**	.056	1	.000	.362*	.083	-.010	.345	.438*
	Sig. (2-tailed)	.424	.000	.769		1.000	.049	.665	.956	.062	.015
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30
X1.2.2	Pearson Correlation	.624**	.315	.356	.000	1	.275	.334	.928**	.319	.730**
	Sig. (2-tailed)	.000	.090	.054	1.000		.141	.071	.000	.085	.000
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30
X1.2.3	Pearson Correlation	.474**	.052	.333	.362*	.275	1	.110	.230	.317	.571**
	Sig. (2-tailed)	.008	.785	.072	.049	.141		.562	.222	.088	.001
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30
X1.3.1	Pearson Correlation	.283	.168	.074	.083	.334	.110	1	.296	.455*	.546**
	Sig. (2-tailed)	.129	.374	.698	.665	.071	.562		.112	.012	.002
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30
X1.3.2	Pearson Correlation	.591**	.424*	.411*	-.010	.928**	.230	.296	1	.405*	.755**
	Sig. (2-tailed)	.001	.019	.024	.956	.000	.222	.112		.026	.000
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30
X1.3.3	Pearson Correlation	.295	.333	.363*	.345	.319	.317	.455*	.405*	1	.728**
	Sig. (2-tailed)	.113	.073	.048	.062	.085	.088	.012	.026		.000
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30
Total X1	Pearson Correlation	.653**	.534**	.557**	.438*	.730**	.571**	.546**	.755**	.728**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.002	.001	.015	.000	.001	.002	.000	.000	
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).
 * . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

Kinerja (Y)

		Correlations									
		Y1.1	Y1.2	Y1.3	Y2.1	Y2.2	Y2.3	Y3.1	Y3.2	Y3.3	Total Y
Y1.1	Pearson Correlation	1	.220	-.037	.146	-.030	.000	.230	.248	.336	.379*
	Sig. (2-tailed)		.242	.846	.440	.873	1.000	.221	.186	.069	.039
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30
Y1.2	Pearson Correlation	.220	1	.371*	.294	.174	.474**	.275	-.059	.535**	.621**
	Sig. (2-tailed)	.242		.044	.115	.357	.008	.141	.756	.002	.000
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30
Y1.3	Pearson Correlation	-.037	.371*	1	.149	.392*	.477**	.144	.060	.345	.552**
	Sig. (2-tailed)	.846	.044		.431	.032	.008	.448	.754	.062	.002
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30
Y2.1	Pearson Correlation	.146	.294	.149	1	.491**	.377*	.342	.142	.136	.626**
	Sig. (2-tailed)	.440	.115	.431		.006	.040	.065	.455	.472	.000
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30
Y2.2	Pearson Correlation	-.030	.174	.392*	.491**	1	.523**	.200	.196	.159	.628**
	Sig. (2-tailed)	.873	.357	.032	.006		.003	.289	.299	.400	.000
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30
Y2.3	Pearson Correlation	.000	.474**	.477**	.377*	.523**	1	.495**	.178	.321	.737**
	Sig. (2-tailed)	1.000	.008	.008	.040	.003		.005	.347	.084	.000
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30
Y3.1	Pearson Correlation	.230	.275	.144	.342	.200	.495**	1	.433*	.313	.637**
	Sig. (2-tailed)	.221	.141	.448	.065	.289	.005		.017	.092	.000
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30
Y3.2	Pearson Correlation	.248	-.059	.060	.142	.196	.178	.433*	1	.241	.437*
	Sig. (2-tailed)	.186	.756	.754	.455	.299	.347	.017		.200	.016
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30
Y3.3	Pearson Correlation	.336	.535**	.345	.136	.159	.321	.313	.241	1	.623**
	Sig. (2-tailed)	.069	.002	.062	.472	.400	.084	.092	.200		.000
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30
Total Y	Pearson Correlation	.379*	.621**	.552**	.626**	.628**	.737**	.637**	.437*	.623**	1
	Sig. (2-tailed)	.039	.000	.002	.000	.000	.000	.000	.016	.000	
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30

*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

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

LAMPIRAN 5
 Hasil Uji Reliabilitas
 Restrukturisasi Organisasi (X1)

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	30	100.0
	Excluded ^a	0	.0
	Total	30	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.785	9

Item Statistics

	Mean	Std. Deviation	N
X1.1.1	3.90	.607	30
X1.1.2	4.10	.481	30
X1.1.3	4.27	.640	30
X1.2.1	4.07	.450	30
X1.2.2	4.00	.455	30
X1.2.3	4.20	.551	30
X1.3.1	4.13	.681	30
X1.3.2	4.03	.490	30
X1.3.3	3.90	.712	30

Scale Statistics

Mean	Variance	Std. Deviation	N of Items
36.60	9.697	3.114	9

Gaya Kepemimpinan (X2)

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	30	100.0
	Excluded ^a	0	.0
	Total	30	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.838	12

Item Statistics

	Mean	Std. Deviation	N
X2.1.1	4.30	.651	30
X2.1.2	4.23	.568	30
X2.1.3	4.27	.640	30
X2.2.1	4.50	.509	30
X2.2.2	4.43	.568	30
X2.2.3	4.37	.669	30
X2.3.1	4.40	.675	30
X2.3.2	4.33	.547	30
X2.3.3	4.43	.568	30
X2.4.1	4.00	.871	30
X2.4.2	4.23	.568	30
X2.4.3	4.10	.662	30

Scale Statistics

Mean	Variance	Std. Deviation	N of Items
51.60	20.662	4.546	12

Kinerja (Y)

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	30	100.0
	Excluded ^a	0	.0
	Total	30	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.758	9

Item Statistics

	Mean	Std. Deviation	N
Y1.1	4.33	.547	30
Y1.2	4.50	.572	30
Y1.3	4.23	.568	30
Y2.1	4.03	.718	30
Y2.2	3.93	.691	30
Y2.3	4.50	.572	30
Y3.1	4.10	.548	30
Y3.2	4.50	.509	30
Y3.3	4.40	.563	30

Scale Statistics

Mean	Variance	Std. Deviation	N of Items
38.53	9.637	3.104	9

Lampiran 6

Hasil Analisis Regresi Linier Berganda

Descriptive Statistics			
	Mean	Std. Deviation	N
Y	37.71	3.574	79
X1	35.81	3.450	79
X2	51.35	4.377	79

Correlations				
		Y	X1	X2
Pearson Correlation	Y	1.000	.538	.635
	X1	.538	1.000	.567
	X2	.635	.567	1.000
Sig. (1-tailed)	Y	.	.000	.000
	X1	.000	.	.000
	X2	.000	.000	.
N	Y	79	79	79
	X1	79	79	79
	X2	79	79	79

Variables Entered/Removed ^a			
Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	X2, X1 ^b	.	Enter
a. Dependent Variable: Y			
b. All requested variables entered.			

Model Summary ^b									
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Change Statistics				
					R Square Change	F Change	df1	df2	Sig. F Change
1	.671 ^a	.450	.436	2.684	.450	31.149	2	76	.000
a. Predictors: (Constant), X2, X1									
b. Dependent Variable: Y									

ANOVA ^a						
Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	448.796	2	224.398	31.149	.000 ^b

	Residual	547.508	76	7.204		
	Total	996.304	78			
a. Dependent Variable: Y						
b. Predictors: (Constant), X2, X1						

Coefficients ^a								
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	95.0% Confidence Interval for B	
		B	Std. Error	Beta			Lower Bound	Upper Bound
1	(Constant)	7.563	3.834		1.972	.052	-.074	15.200
	X1	.272	.107	.263	2.544	.013	.059	.485
	X2	.397	.084	.487	4.714	.000	.229	.565

a. Dependent Variable: Y

Casewise Diagnostics ^a				
Case Number	Std. Residual	Y	Predicted Value	Residual
29	3.636	41	31.24	9.759
67	-3.709	23	32.96	-9.956

a. Dependent Variable: Y

Residuals Statistics ^a					
	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation	N
Predicted Value	31.24	43.10	37.71	2.399	79
Residual	-9.956	9.759	.000	2.649	79
Std. Predicted Value	-2.696	2.247	.000	1.000	79
Std. Residual	-3.709	3.636	.000	.987	79

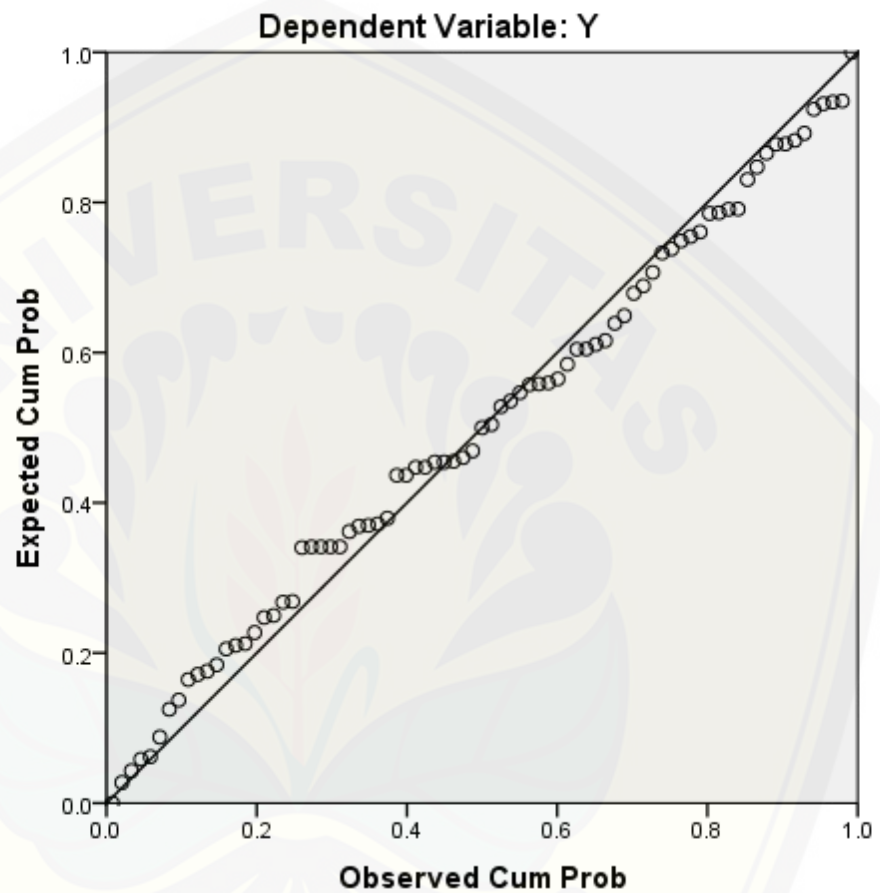
a. Dependent Variable: Y

Lampiran 7

Hasil Uji Asumsi Klasik

1. Uji Normalitas

Normal P-P Plot of Regression Standardized Residual

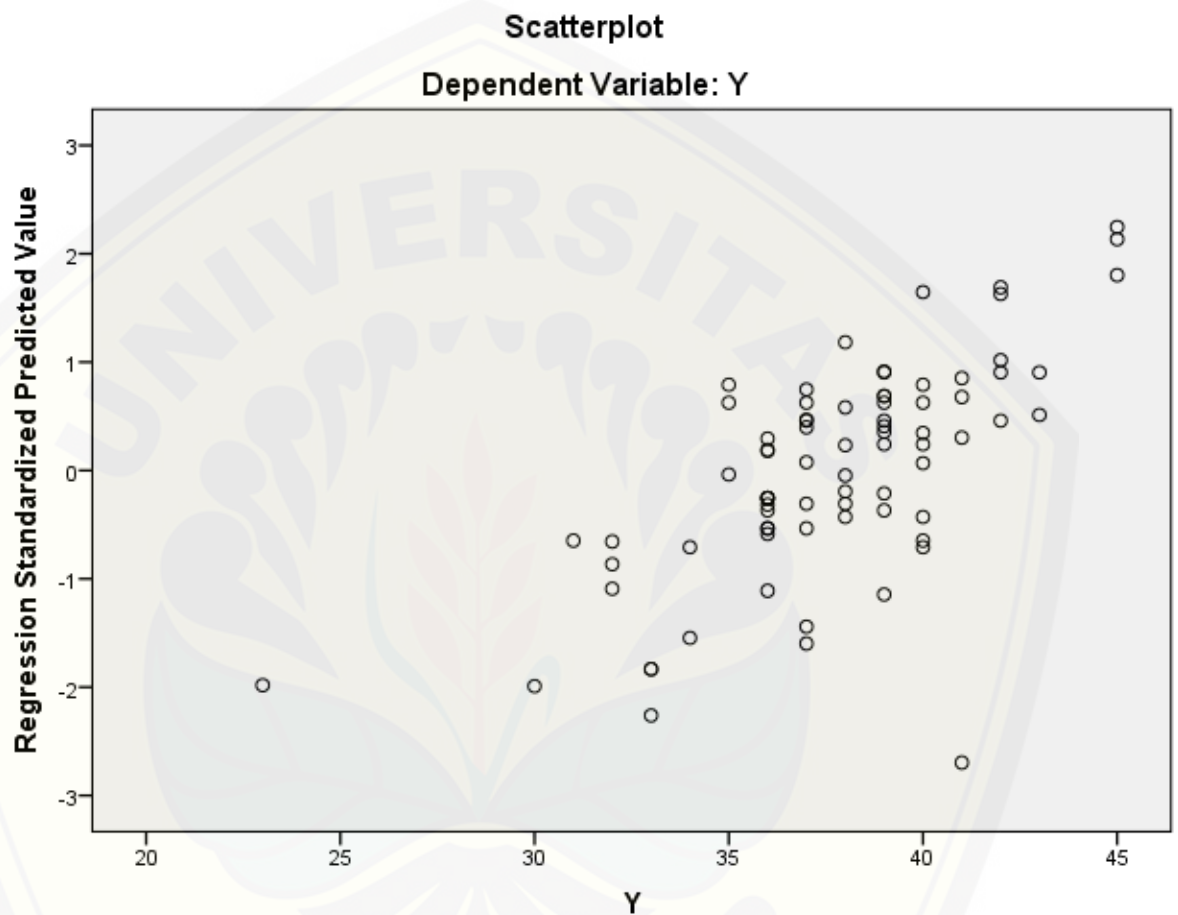


2. Uji Multikolinearitas

Coefficients ^a								
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics	
		B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
1	(Constant)	7.563	3.834		1.972	.052		
	X1	.272	.107	.263	2.544	.013	.679	1.473
	X2	.397	.084	.487	4.714	.000	.679	1.473

a. Dependent Variable: Y

3. Uji Heteroskedastistas



Lampiran 8

Dokumentasi Penelitian







RESEARCH ARTICLE

THE EFFECT OF ORGANIZATIONAL RESTRUCTURING AND LEADERSHIP ON THE PERFORMANCE OF EMPLOYEES IN MAYANGAN SUB-DISTRICT, PROBOLINGGO, INDONESIA

Rohim, Ardiyanto, Sasongko and *Zarah Puspitaningtyas

Faculty of Social and Political Science, University of Jember, Indonesia

ARTICLE INFO

Article History:

Received xxxxxxxx, 2017
 Received in revised form
 xxxxxxxx, 2017
 Accepted xxxxxxxx, 2017
 Published online xxxxxxxx, 2018

Key words:

Organizational Restructuring,
 Leadership,
 Employee Performance.

ABSTRACT

Optimal employee performance is influenced by several aspects that exist within the organization, such as organizational restructuring and leadership. This study aims to determine the effect of organizational restructuring and leadership on the performance of employees in Mayangan Sub-District, Probolinggo, Indonesia. This research type is the explanatory quantitative. Population amounted to 98 people, sampling technique using random sampling technique so that the respondent obtained amounted to 79 people used as respondents. Data collection techniques used observations, questionnaires and literature studies. Data analysis technique used is multiple linear regression analysis. The results show that partially organizational restructuring and leadership have positive and significant effect to employee performance. In addition, organizational restructuring and leadership simultaneously affect the performance of employees.

Copyright © 2018, Rohim et al. This is an open access article distributed under the Creative Commons Attribution License, which permits unrestricted use, distribution, and reproduction in any medium, provided the original work is properly cited.

Citation: Rohim, Ardiyanto, Sasongko, Zarah Puspitaningtyas. 2018. "The effect of organizational restructuring and leadership on the performance of employees in mayangan sub-district, probolinggo, Indonesia", *International Journal of Current Research*, 10, (01), xxxxxxxxx.

INTRODUCTION

In the organization is said to succeed in achieving the goals and programs that have been set before, if the individuals working in the organization can perform their duties properly, in accordance with their respective fields and responsibilities. In connection with the duty well done required employees who have a high spirit of devotion and discipline. This can be achieved, among others, through legal guarantees in the form of laws and regulations, the existence of good cooperation, and exemplary leadership through attitudes, behaviors and provide motivation to subordinates. Goleman in Hadian (2015) argues that the task of the leader is to create resonance, a positive atmosphere for all human resources in the organization to continue to bind themselves and develop the best performance for the organization. So the leader has a core role of human resources management aspects in the operationalization of work atmosphere for the success of an organization. Furthermore Alberto et al. in Widhi (2015) explains that one's leadership style is very influential on the performance of subordinates. Leadership style can be seen in two ways, namely the style of formal and informal leadership. Formal leadership is more emphasis on systems adopted by an agency, but its rigid nature tends to sometimes not match the conditions of employees.

While the leadership tend to be informal tend to emphasize the learning of leaders, so leaders are considered as role models, while employees have the freedom to be creative in completing the work. Leadership is the ability to motivate, influence, direct, and communicate with subordinates, in addition leaders must also have behavior or way of leadership tailored to the situation and conditions, is flexible to be able to adjust and adapt to the environment subordinates. Leadership determines the direction and performance of employees in an organization.

A good leadership will determine the performance of employees in determining the success of an institution / organization. The ability of leaders to motivate subordinates is a managerial skill that needs to be mastered by every manager / head of the organization. By understanding the important role of motivation, the leader will be able to develop the work performance of his subordinates and can be job satisfaction (Sujak, 1990:21). Alignment between leadership with employees who have the nature and attitude of constructive and active, high responsiveness, initiative and creative and sensitivity to adapt to the environment will support the success of the organization in the future. With the above description can be seen that the organizational restructuring and leadership have an influence on the performance of employees in carrying out their duties.

*Corresponding author: Zarah Puspitaningtyas,
 Faculty of Social and Political Science, University of Jember,
 Indonesia.

Based on this introduction, the research question is formulated as follows:

- Does the organizational restructuring affect the performance of employees?
- Does the style of leadership affect the performance of employees?

LITERATURE REVIEW

Management

According to GR Tery in Tiyanto (2010:2) definition of management is as a certain process consisting of planning activities, organizing, actuating and controlling resources to determine and achieve the goals defined organization. Stoner and Wankel in Tiyanto (2010:3) explain that management is the process of planning, organizing, leading, controlling the efforts of organization members and the process of using organization resources to achieve organizational goals that have been established. Stoner further defines management as a process because all managers with their skills and skills are involved in interrelated activities in an effort to achieve organizational goals.

Human Resources Management

Cushway in Priyono (2016:4) defines human resources management (HRM) as 'part of the process that helps the organization achieve its objectives'. This statement can be translated as 'part of a process that helps the organization achieve its goals'. According to Stoner HRM includes the use of human resources productively in achieving organizational goals and satisfying the needs of workers individually. Stoner adds that as it seeks to integrate the interests of its organization and its employees, it is more than a set of activities related to organizational HR coordination. HRM is a major contributor to organizational success. Therefore, if HRM is not effective it can be a major obstacle in satisfying workers and organizational success. Based on some opinions of experts above can be concluded that human resource management is a process of utilization of human resources (HR) available effectively and efficiently to achieve organizational goals.

Organization

According to Stephen P. Robbins in Kusdi (2011:05), the organization is a socially conscious society coordinated, has a relatively identifiable boundary, and functions relatively continuously to achieve a common goal or set of goals. Meanwhile, according Siagian in Mulyadi (2015:21) defines the organization as a form of partnership between two or more people who work together and formally bound in order to achieve a predetermined goal and has a hierarchical structure that determines the person who became superiors and as subordinates.

Organizational Restructuring

Restructuring in the opinion of Hasibuan (2001:90) is "change the structure of an organization either vertically or horizontally, in order to more effectively help the achievement of goals". This restructuring is done because the organizational structure (chartorganizatio) is not effective anymore, due to the

progress or decline of the company. According to Stoner et al. (1996:109-112), there are three approaches, among others:

Approach to Structural Change

This structural approach is divided into three, namely: First, including structural changes created through the application of Organizational Design, its purpose is to clearly define the responsibilities of the members of the organization. Secondly, through Decentralization based on the idea that the formation of smaller and independent units of the organization will strengthen the motivation of the members. Third, Workflow Modification (altering workflow) within the organization with the consideration that the right work flow will directly result in increased productivity, morale and job satisfaction.

Approach to Technology Change

Technological changes that are not aligned with changes in organizational structure will cause dissatisfaction so that work performance decreases.

Approach to Human Change

This approach has the goal of directly changing employee behavior by satisfying attention to skills, perceptions, and expectations so that they can work more effectively. New attitudes and skills can encourage employees to initiate organizational structure and technology changes. This study uses the indicators put forward by Stoner namely: changes in structural, technological changes, and changes in human resources.

Leadership

Leadership in general is the influence, art, or process of influencing others, so they are willing to strive towards the achievement of organizational goals. So lead is defined as people have the task to direct and guide subordinates and able to gain support from subordinates so that they can move them towards the achievement of organizational goals. Leadership is the process of influencing organized group activities in the purpose of setting goals (Mangkunegara, 2007:177). According to Keith Davis (Wahjosumidjo, 2006:18) leadership is the ability to influence others with a passion for the achievement of a determined goal.

Leadership Style

Hersey and Blanchard (Simamora, 2005) suggests there are four leadership styles:

Directive Leadership style

This leadership style is characterized by a one-way communication. Leaders limit the role of subordinates what, when, where and how things are done. Problem solving and decision-making are solely the responsibility of the leader.

Consultative leadership style

Leaders provide considerable direction to their subordinates both and the process of decision-making and in implementation. Leaders use two-way consultation and provide support to their subordinates.

Participative leadership style

In the leadership style of control over problem solving and decision making between leaders and subordinates are balanced. Leaders and subordinates are both involved in the decision-making process. Two-way communication is increasing, the leader seamakin listen to the opinion of his subordinates in incentives, the participation of subordinates in solving problems and make decisions increasing.

Delegative leadership style

The leader seeks to discuss the problems faced by subordinates and subsequently delegates the entire decision-making to his subordinates. Subordinates have the authority to execute decisions entirely to subordinates and authorize to carry out the decision without much interference by the leadership. This is done because subordinates are deemed to have the ability and can be trusted to assume responsibility in directing and managing himself the leadership policy line. This study uses the indicators proposed by Hersey and Blanchard: leadership style directive, consultative, participative and directive.

Employee Performance

According Mangkunegara (2007: 67) is "the work in quality and quantity achieved by an employee in performing their duties in accordance with the responsibilities given to him". This definition illustrates that performance is the result of work, regardless of the process of working in achieving the work. Another notion put forward by Bernardin and Russell (1993:378) is "performance is defined as the record of outcomes produced on a specified job function or activity during a specified time period" when translated means that performance can be defined as a record of the results obtained from certain job functions or activities over a period of time. This study in measuring employee performance using Dharma theory (2005:19) are as follows: Quantity, Quality and Timeliness.

Hypothesis

Based on the theories put forward in this study, it will appear a hypothesis. Hypothesis in this research is as follows:

H₁: organizational restructuring affects employee performance.

H₂: leadership has an effect on employee performance.

METHODOLOGY

The type of research used in this research is the explanatory quantitative. This research was conducted at Mayangan sub-district, Probolinggo, Indonesia. The population used in this study amounted to 98 employees. The technique used in sampling using slovin formula so that the sample was found by 79 people, then to determine the respondents done by random sampling, where to determine the reponden done randomly so that found 79 respondents. Types and sources of data in this study are primary data in the form of questionnaires and observations, while secondary data in the form of documentation data from Mayangan sub-district employees. Data collection techniques in this study using questionnaires, observation and literature study. Phase data processing with data checking, coding and tabulation.

RESULTS AND DISCUSSION

Multiple Linear Regression Analysis

Multiple linear regression equation model obtained in this research.

$$Y = 7.563 + 0.272 X_1 + 0.397 X_2 + e$$

Partial Test (t test)

1.The effect of organizational restructuring variable (X₁) on Performance (Y). From the calculation results obtained data t_{count} for organizational restructuring variables of 2.544 which is greater than t_{table} (2.544>1.665) with a probability level of 0.013<0.05 so that it can be interpreted that the organizational restructuring variable (X₁) partially significant to the performance variable (Y) The effect of leadership style variables (X₂) on performance (Y) From result of calculation show result t_{count} for leadership style variable (X₂) equal 4.714 which also show result bigger than t_{table} (4.714>1.665), and also calculation of significance value also show 0,000<0,05, so it can be concluded that force variable leadership (X₂) also partially significant effect on performance variable (Y).

Determination Coefficient Test (R²)

The result of calculation by using SPSS Statistics 20.0, obtained the determination (R²) of = 0.450 which means that the contribution given by the organizational restructuring variable and leadership style as much as 45% while for the remaining other factors that contribute for example the competence of human resources, own.

DISCUSSION

The Effect of Organizational Restructuring on Performance

In partial test (t test) between organizational restructuring variable (X₁) on performance (Y) obtained r value = 0.538. This value indicates a strong positive relationship between (X₁) and (Y). Strong and positive intent here is a direct relationship between organizational restructuring variable and performance, meaning that if the value of organizational restructuring increases then the level of performance will rise significantly. Indicators used in the measurement of organizational restructuring there are three, among others, changes in structure, technological changes and changes in human resources. The sequence of the most influential indicators on the performance is the indicator of structural changes ranked the highest of the organizational restructuring variables in affecting the performance of the respondents of 78.5% positive responding that the specialization or division of labor is in accordance with the solution of a workflow completion, this in line with the choice of respondents, because to provide comfort for employees in carrying out the duty is the guarantee "the right man on the right job / placement of employees according to their field". Next is technology change indicator equal to 74.7% that is top leader support have been given to employees, in office of Mayangan sub-district or in village office of sub-district of Mayangan have attached wifi and procurement of computer and laptop device to support performance. Indicators change of human resources 72.2% respondents from the change of skills have a positive impact on the organization, in

this case can be ascertained if employees have the skills it will increase performance employees in carrying out the task. Furthermore, the structure changes of 70.9% ie the departmentalization has been based on the similarity of work groups and based on territory so that tasks can be coordinated. Next indicator of technological change 69.6% internal computer knowledge support organizations already implemented for understanding of computer / IT. From some of the above explanation, can be returned to the original concept of the author who states organizational restructuring affect the performance. This can be seen based on partial or simultaneous calculation, it is obtained that the organizational restructuring variable (X_1) shows a strong positive relationship with the performance variable (Y) of $r = 0.538$ and there is a direct relationship between organizational restructuring and performance variables, that is, when the value of restructuring the organization increases then the level of performance will increase significantly with three indicators with respective values of respondents as follows: structure changes 78.5%, technological changes 74.7%, and changes in human resources 72.2% .

The Effect of Leadership on Performance

The results of analysis partially correlation between leadership variables (X_2) with performance (Y) obtained value $r = 0.635$. This value indicates a positive relationship between (X_2) and (Y). The positive mean here is a direct relationship between leadership variables with performance, meaning that when the value of leadership goes up then performance will rise significantly. The indicators used in the measurement of leadership are four indicators, including: directing, consulting, participating and delegation. The sequence of the most influential indicators on the performance is the indicator of the delegate to get a response of 70.89% of the respondents positively responded that the Leader gives authority in controlling the implementation of tasks in accordance with the responsibility, in this case the respondent stated that the leader ("camat") give confidence to subordinates in performing tasks. Furthermore, 68.3% on the same indicator on items leaders believe in the ability and willingness of employees in carrying out the task, here can be reinforced by the existence of such a great confidence of a leader to employees in completing tasks.

Next is the participant indicator gets 62.03% that leader gives freedom to issue criticism or suggestion that build progress of organization, leadership in this case not type of person that is anti-criticism, can be seen from response from respondent so big, with existence of leader like that make subordinate not awkward in delivering "uneg-uneg" or idea of innovation for the progress of organization. Furthermore, 58.23% of respondents choose another delegate indicator with the item leader gives freedom to employees in determining the way or technical implementation of the work, this is done as long as not out of rule or rules related to the implementation of tasks. Then there are four items that get the same value equal to 56.96% ie leader observe employee job (indicator directing), leader willing to listen opinion or suggestion from subordinate, leader give solution and aid when employee encounter obstacle (consultation indicator) and leaders involve subordinates in finding solutions to administrative problems that occur (indicators participate). From some of the above explanation, can be returned to the initial concept of the author who states leadership affect the performance. This can be seen based on partial and simultaneous calculations obtained the answer that

the leadership style variable (X_2) shows a strong positive relationship with the performance variable (Y) of $r = 0.635$ and there is a direct relationship between the variables of leadership style and performance, leadership increases, the level of performance will increase significantly with four indicators as follows: delegates (70.89%, 68.3% and 58.23%) participate 62.03, directing and consulting equal 56.96%.

Conclusion

Based on the results of research and discussion, it can be concluded as follows:

- Organizational restructuring affects performance. This can be proved from the results of multiple linear regression tests that show a positive effect between organizational restructuring and performance with a one-way model which means that if the value of organizational restructuring increases then the value of performance will rise significantly.
- The leadership affects performance. This can be proved from the results of multiple linear regression test that shows a positive influence between leadership on performance with one-way model which means if the value of leadership increases then the value of performance will rise significantly.

REFERENCES

- Bernardin and Russel. 1993. *Human Resource Management*. New Jersey: International Editions Upper Saddle River.
- Dharma. 2005. *Manajemen Perilaku Organisasi: Pendayagunaan Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Erlangga.
- Hadian, D.2015. Pengaruh Kepemimpinan, Struktur Organisasi dan Budaya Organisasi terhadap Kinerja Dinas serta Implikasinya pada Pelayanan Publik. *Jurnal STIEP Pasundan*, 3(1).
- Hasibuan, Malayu S.P. 2001. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Kusdi. 2011. *Teori Organisasi dan Administrasi*. Jakarta: Salemba Humanika.
- Mangkunegara, A.P. 2007. *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*. Cetakan Ketiga. Bandung: Rosdakarya.
- Mulyadi, D. 2015. *Perilaku Organisasi dan Kepemimpinan Pelayanan*. Bandung: Alfabeta.
- Priyono dan Marnis. 2016. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Sidoarjo: Zifatama Publisher.
- Simamora, H.2005. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta:SKPN.
- Stoner, James A.F., Freeman, R. Edward and Gilbert, Daniel R. 1996. *Manajemen*. Jakarta: PT. Prenhallindo.
- Sujak, A.1990. *Kepemimpinan Manajer*. Jakarta: Rajawali Press.
- Tiyanto. 2010. *Tantangan Manajemen Sumber Daya Manusia Era Abad 21*. Palu: Edukasi Mitra Grafika.
- Wahjosumidjo. 2006. *Kepemimpinan kepala sekolah: tinjauan teoritik dan permasalahannya*. Jakarta: Raya Grafindo Persada.
- Widhi, Saputro Nugroho and Setyawati, Erma. 2015. Pengaruh Independensi, Gaya Kepemimpinan, Komitmen Organisasi dan Pemahaman Good Governance terhadap Kinerja Auditor Pemerintah: Studi Empiris pada BPKP Perwakilan Jawa Tengah. *Jurnal Manajemen dan Bisnis*, 19 (1).



WALIKOTA PROBOLINGGO
PROVINSI JAWA TIMUR

SALINAN

PERATURAN WALIKOTA PROBOLINGGO

NOMOR 104 TAHUN 2016

TENTANG

KEDUDUKAN, SUSUNAN ORGANISASI, URAIAN TUGAS DAN FUNGSI
SERTA TATA KERJA KECAMATAN KOTA PROBOLINGGO

DENGAN RAHMAT TUHAN YANG MAHA ESA

WALIKOTA PROBOLINGGO,

Menimbang : bahwa untuk melaksanakan ketentuan Pasal 4 Peraturan Daerah Kota Probolinggo Nomor 7 Tahun 2016 tentang Pembentukan dan Susunan Perangkat Daerah, maka perlu menetapkan Peraturan Walikota tentang Kedudukan, Susunan Organisasi, Uraian Tugas dan Fungsi serta Tata Kerja Kecamatan Kota Probolinggo;

Mengingat : 1. Undang-Undang Nomor 17 Tahun 1950 tentang Pembentukan Daerah-Daerah Kota Kecil dalam Lingkungan Propinsi Jawa Timur, Jawa Tengah, dan Jawa Barat (Berita Negara Republik Indonesia tanggal 14 Agustus 1950), sebagaimana telah diubah dengan Undang-Undang Nomor 13 Tahun 1954 (Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 1954 Nomor 40, Tambahan Lembaran Negara Republik Indonesia Nomor 551);

2. Undang-Undang Nomor 14 Tahun 2008 tentang Keterbukaan Informasi Publik (Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 2008 Nomor 14, Tambahan Lembaran Negara Republik Indonesia Nomor 4846);

3. Undang-Undang Nomor 12 Tahun 2011 tentang Pembentukan Peraturan Perundang-Undangan (Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 2011 Nomor 82, Tambahan Lembaran Negara Republik Indonesia Nomor 5234);

4. Undang-Undang Nomor 5 Tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara (Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 2014 Nomor 6, Tambahan Lembaran Negara Republik Indonesia Nomor 5494);
5. Undang-Undang Nomor 23 Tahun 2014 tentang Pemerintahan Daerah (Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 2014 Nomor 244, Tambahan Lembaran Negara Republik Indonesia Nomor 5587), sebagaimana telah diubah beberapa kali terakhir dengan Undang-Undang Nomor 9 Tahun 2015 tentang Perubahan Kedua atas Undang-Undang Nomor 23 Tahun 2014 (Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 2015 Nomor 58, Tambahan Lembaran Negara Republik Indonesia Nomor 5679);
6. Peraturan Pemerintah Nomor 79 Tahun 2005 tentang Pedoman Pembinaan dan Pengawasan Penyelenggaraan Pemerintahan Daerah (Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 2005 Nomor 165, Tambahan Lembaran Negara Republik Indonesia Nomor 4593);
7. Peraturan Pemerintah Nomor 16 Tahun 1994 tentang Jabatan Fungsional Pegawai Negeri Sipil (Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 1994 Nomor 22, Tambahan Lembaran Negara Republik Indonesia Nomor 3547), sebagaimana telah diubah dengan Peraturan Pemerintah Nomor 40 Tahun 2010 (Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 2010 Nomor 51, Tambahan Lembaran Negara Republik Indonesia Nomor 5121);
8. Peraturan Pemerintah Nomor 18 Tahun 2016 tentang Perangkat Daerah (Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 2016 Nomor 114, Tambahan Lembaran Negara Republik Indonesia Nomor 5887);
9. Peraturan Menteri Dalam Negeri Nomor 80 Tahun 2015 tentang Pembentukan Produk Hukum Daerah (Berita Negara Republik Indonesia Tahun 2015 Nomor 2036);
10. Peraturan Daerah Kota Probolinggo Nomor 7 Tahun 2016 tentang Pembentukan dan Susunan Perangkat Daerah (Lembaran Daerah Kota Probolinggo Tahun 2016 Nomor 7, Tambahan Lembaran Daerah Kota Probolinggo Nomor 24);

MEMUTUSKAN :

Menetapkan : PERATURAN WALIKOTA TENTANG KEDUDUKAN, SUSUNAN ORGANISASI, URAIAN TUGAS DAN FUNGSI SERTA TATA KERJA KECAMATAN KOTA PROBOLINGGO.

BAB I

KETENTUAN UMUM

Pasal 1

Dalam Peraturan Walikota ini yang dimaksud dengan :

1. Daerah adalah Kota Probolinggo.
2. Pemerintah Daerah adalah Pemerintah Kota Probolinggo.
3. Walikota adalah Walikota Probolinggo.
4. Sekretaris Daerah adalah Sekretaris Daerah Kota Probolinggo.
5. Kecamatan adalah bagian wilayah dari Kota Probolinggo yang dipimpin oleh Camat.
6. Camat adalah Kepala Kecamatan dalam wilayah Kota Probolinggo.
7. Kelurahan merupakan perangkat kecamatan yang dibentuk untuk membantu atau melaksanakan sebagian tugas camat.
8. Lurah adalah Kepala Kelurahan dalam wilayah Kecamatan.
9. Jabatan Fungsional adalah kedudukan yang menunjukkan tugas, tanggung jawab, wewenang dan hak seseorang Pegawai Negeri Sipil dalam suatu satuan organisasi yang dalam pelaksanaan tugasnya didasarkan pada keahlian dan/atau ketrampilan tertentu serta bersifat mandiri.

BAB II

KEDUDUKAN DAN SUSUNAN ORGANISASI

Pasal 2

- (1) Kecamatan dibentuk dalam rangka meningkatkan koordinasi penyelenggaraan pemerintahan, pelayanan publik, dan pemberdayaan masyarakat.
- (2) Kecamatan sebagaimana dimaksud pada ayat (1) mempunyai tugas :
 - a. menyelenggarakan Urusan Pemerintahan umum;
 - b. menyelenggarakan pelayanan publik;
 - c. mengoordinasikan kegiatan pemberdayaan masyarakat;
 - d. mengoordinasikan upaya penyelenggaraan ketenteraman dan ketertiban umum;
 - e. mengoordinasikan penerapan dan penegakan Perda dan Peraturan Walikota;
 - f. mengoordinasikan pemeliharaan prasarana dan sarana pelayanan umum;
 - g. mengoordinasikan penyelenggaraan kegiatan pemerintahan yang dilakukan oleh Perangkat Daerah di tingkat kecamatan;
 - h. membina dan mengawasi penyelenggaraan kegiatan kelurahan;
 - i. melaksanakan Urusan Pemerintahan yang menjadi kewenangan daerah yang tidak dilaksanakan oleh unit kerja Pemerintahan Daerah yang ada di kecamatan; dan

- j. melaksanakan tugas lain yang diperintahkan oleh peraturan perundang-undangan.
- (3) Selain melaksanakan tugas sebagaimana dimaksud pada ayat (2), Kecamatan melaksanakan tugas yang dilimpahkan oleh Walikota untuk melaksanakan sebagian Urusan Pemerintahan yang menjadi kewenangan Daerah.
- (4) Kecamatan dalam melaksanakan tugasnya sebagaimana dimaksud pada ayat (2) dan ayat (3) dibantu oleh Perangkat Kecamatan.

Pasal 3

- (1) Susunan Organisasi Kecamatan, terdiri atas :
 - a. Camat;
 - b. Sekretariat, membawahi :
 1. Subbagian Tata Usaha; dan
 2. Subbagian Program dan Keuangan.
 - c. Seksi Pemerintahan;
 - d. Seksi Pelayanan;
 - e. Seksi Pemberdayaan Masyarakat;
 - f. Seksi Ketentraman dan Ketertiban.
 - g. Kelurahan, membawahi :
 1. Sekretaris Kelurahan;
 2. Seksi Pemerintahan;
 3. Seksi Pelayanan; dan
 4. Seksi Pemberdayaan Masyarakat.
 - h. Kelompok Jabatan Fungsional.
- (2) Kecamatan sebagaimana dimaksud pada ayat (1) dipimpin oleh Camat yang berkedudukan di bawah dan bertanggung jawab kepada Walikota melalui Sekretaris Daerah.
- (3) Sekretariat dipimpin oleh Sekretaris Kecamatan yang berada di bawah dan bertanggung jawab kepada Camat.
- (4) Masing-masing Seksi di Kecamatan dipimpin oleh Kepala Seksi yang berada di bawah dan bertanggung jawab kepada Camat melalui Sekretaris Kecamatan.
- (5) Masing-masing Subbagian dipimpin oleh Kepala Subbagian yang berada di bawah dan bertanggung jawab kepada Sekretaris Kecamatan.
- (6) Kelurahan dipimpin oleh Lurah yang berada di bawah dan bertanggungjawab kepada Camat melalui Sekretaris Kecamatan.
- (7) Sekretaris Kelurahan berada di bawah dan bertanggungjawab kepada Lurah.
- (8) Masing-masing Seksi di Kelurahan dipimpin oleh Kepala Seksi yang berada di bawah dan bertanggung jawab kepada Lurah melalui Sekretaris Kelurahan.

Pasal 4

- (1) Kecamatan sebagaimana dimaksud pada Pasal 3 ayat (1) terdiri dari :
 - a. Kecamatan Kanigaran;
 - b. Kecamatan Kedopok;
 - c. Kecamatan Wonoasih;
 - d. Kecamatan Kademangan; dan
 - e. Kecamatan Mayangan.
- (2) Kecamatan Kanigaran sebagaimana dimaksud pada ayat (1) huruf a terdiri dari :
 - a. Kelurahan Kanigaran;
 - b. Kelurahan Tisnonegaran;
 - c. Kelurahan Kebonsari Kulon;
 - d. Kelurahan Kebonsari Wetan;
 - e. Kelurahan Sukoharjo; dan
 - f. Kelurahan Curah Grinting.
- (3) Kecamatan Kedopok sebagaimana dimaksud pada ayat (1) huruf b terdiri dari :
 - a. Kelurahan Kedopok;
 - b. Kelurahan Jrebeng Kulon;
 - c. Kelurahan Jrebeng Wetan;
 - d. Kelurahan Jrebeng Lor;
 - e. Kelurahan Kareng Lor; dan
 - f. Kelurahan Sumber Wetan.
- (4) Kecamatan Wonoasih sebagaimana dimaksud pada ayat (1) huruf c terdiri dari :
 - a. Kelurahan Wonoasih;
 - b. Kelurahan Kedung Asem;
 - c. Kelurahan Sumber Taman;
 - d. Kelurahan Jrebeng Kidul;
 - e. Kelurahan Kedung Galeng; dan
 - f. Kelurahan Pakistaji.
- (5) Kecamatan Kademangan sebagaimana dimaksud pada ayat (1) huruf d terdiri dari :
 - a. Kelurahan Kademangan;
 - b. Kelurahan Triwung Kidul;
 - c. Kelurahan Triwung Lor;
 - d. Kelurahan Ketapang;
 - e. Kelurahan Pilang; dan
 - f. Kelurahan Pohsangit Kidul.

- (6) Kecamatan Mayangan sebagaimana dimaksud pada ayat (1) huruf e terdiri dari :
- a. Kelurahan Mayangan;
 - b. Kelurahan Mangunharjo;
 - c. Kelurahan Wiroborang;
 - d. Kelurahan Sukabumi; dan
 - e. Kelurahan Jati.

BAB III

URAIAN TUGAS DAN FUNGSI

Bagian Kesatu

Sekretariat

Pasal 5

- (1) Sekretaris Kecamatan mempunyai tugas merencanakan, melaksanakan, mengkoordinasikan dan mengendalikan kegiatan administrasi umum, kepegawaian, perlengkapan, penyusunan program dan keuangan.
- (2) Untuk melaksanakan tugas sebagaimana dimaksud pada ayat (1), Sekretaris Kecamatan, mempunyai fungsi :
- a. pengoordinasian perencanaan dan pelaksanaan program kerja Kecamatan;
 - b. pengelolaan administrasi umum dan perkantoran meliputi ketatausahaan, ketatalaksanaan, kepegawaian, keputakaan dan kearsipan, penyediaan sarana dan prasarana kerja serta rumah tangga Kecamatan;
 - c. pelaksanaan pembinaan pola hubungan kerja, baik internal maupun lintas Kecamatan;
 - d. pengoordinasian kegiatan kehumasan dan keprotokolan serta pengelolaan data dan informasi Kecamatan;
 - e. pengoordinasian pelaksanaan analisis jabatan, analisis beban kerja dan standar kompetensi jabatan pada Kecamatan;
 - f. pelaksanaan pengelolaan keuangan dan barang milik daerah pada Kecamatan;
 - g. pelaksanaan Akuntabilitas Kinerja Kecamatan;
 - h. pengoordinasian pelaksanaan pemungutan atas Pajak Bumi dan Bangunan (PBB) dan/atau retribusi daerah di wilayah kerja kecamatan serta pelaksanaan terhadap petugas pemungut pajak di kecamatan dan kelurahan sesuai dengan ketentuan peraturan perundang-undangan yang berlaku;
 - i. pelaksanaan monitoring, evaluasi dan pelaporan program kerja Kecamatan; dan
 - j. pelaksanaan fungsi dinas lain yang diberikan oleh Camat sesuai dengan ketentuan peraturan perundang-undangan.

- (3) Subbagian Tata Usaha, mempunyai tugas :
- a. menghimpun dan menelaah peraturan perundang-undangan, petunjuk teknis, petunjuk pelaksanaan dan pedoman/ketentuan lain berkaitan dengan Subbagian Tata Usaha;
 - b. menyusun rencana program dan kegiatan serta pelaksanaan pada Subbagian Tata Usaha;
 - c. membagi tugas, memberi petunjuk dan mengevaluasi hasil kerja bawahan dalam pelaksanaan tugas;
 - d. melaksanakan administrasi umum meliputi ketatausahaan, ketatalaksanaan, kepegawaian, kepastakaan dan tata kearsipan Kecamatan;
 - e. mengoordinasikan penyusunan analisis jabatan, analisis beban kerja dan standar kompetensi jabatan pada Kecamatan;
 - f. melaksanakan koordinasi dan penyusunan Standar Pelayanan Publik (SPP);
 - g. melaksanakan fasilitasi pengukuran Survey Kepuasan Masyarakat (SKM);
 - h. melaksanakan koordinasi dalam penyusunan Standar Operasional Prosedur kerja Kecamatan;
 - i. melaksanakan kegiatan kehumasan dan keprotokolan serta pelayanan penerimaan tamu Kecamatan;
 - j. melaksanakan pengurusan perjalanan dinas, kebersihan kantor, serta pelayanan kerumahtanggaan lainnya;
 - k. penyusunan dan penyampaian laporan penyelenggaraan pemerintah daerah;
 - l. melaksanakan pemungutan, penyetoran dan pelaporan atas Pajak Bumi dan Bangunan (PBB) di wilayah kerja kecamatan serta pelaksanaan pembinaan terhadap petugas pemungut pajak di kecamatan dan kelurahan sesuai dengan ketentuan peraturan perundang-undangan yang berlaku;
 - m. melaksanakan pemantauan dan pengevaluasian pelaksanaan program dan kegiatan Subbagian Tata Usaha;
 - n. menyusun laporan pelaksanaan program dan kegiatan serta realisasi anggaran Subbagian Tata Usaha; dan
 - o. melaksanakan tugas dinas lain yang diberikan oleh Sekretaris Kecamatan sesuai dengan ketentuan peraturan perundang-undangan.
- (4) Subbagian Program dan Keuangan, mempunyai tugas :
- a. menghimpun dan menelaah peraturan perundang-undangan, petunjuk teknis, petunjuk pelaksanaan dan pedoman/ketentuan lain berkaitan dengan Subbagian Program dan Keuangan;
 - b. menyusun rencana program dan kegiatan serta pelaksanaan pada Subbagian Program dan Keuangan;

- c. membagi tugas, memberi petunjuk dan mengevaluasi hasil kerja bawahan dalam pelaksanaan tugas;
- d. mengoordinasikan penyusunan perencanaan program dan kegiatan Kecamatan;
- e. pengadministrasian penerimaan dan penyetoran retribusi dan/atau lain-lain pendapatan yang sah;
- f. melaksanakan Akuntabilitas Kinerja Kecamatan;
- g. melaksanakan monitoring, evaluasi, pengendalian dan pelaporan pelaksanaan program dan kegiatan Kecamatan;
- h. melaksanakan pengajuan, perubahan, pemotongan, dan pendistribusian gaji pegawai;
- i. mengoordinasikan pelaksanaan tugas satuan pengelola keuangan dan barang milik daerah pada Kecamatan;
- j. pelaksanaan penyelesaian terhadap hasil pemeriksaan Aparat Pengawasan Intern Pemerintah (APIP);
- k. melaksanakan monitoring, evaluasi, pengendalian dan pelaporan realisasi anggaran Kecamatan;
- l. menyusun laporan pertanggungjawaban atas pelaksanaan pengelolaan keuangan Kecamatan;
- m. melaksanakan pemantauan dan pengevaluasian pelaksanaan program dan kegiatan Subbagian Program dan Keuangan;
- n. menyusun laporan pelaksanaan program dan kegiatan serta realisasi anggaran Subbagian Program dan Keuangan; dan
- o. melaksanakan tugas dinas lain yang diberikan oleh Sekretaris Kecamatan sesuai dengan ketentuan peraturan perundang-undangan.

Bagian Kedua

Seksi Pemerintahan

Pasal 6

- (1) Seksi Pemerintahan, mempunyai tugas :
 - a. menghimpun dan menelaah peraturan perundang-undangan, petunjuk teknis, petunjuk pelaksanaan dan pedoman/ketentuan lain berkaitan dengan Seksi Pemerintahan;
 - b. menyusun rencana program dan kegiatan serta pelaksanaan pada Seksi Pemerintahan;
 - c. membagi tugas, memberi petunjuk dan mengevaluasi hasil kerja bawahan dalam pelaksanaan tugas;
 - d. menyiapkan bahan perumusan kebijakan berkaitan dengan Seksi Pemerintahan;

- e. menyiapkan bahan koordinasi dengan instansi terkait dalam pelaksanaan program dan kegiatan Seksi Pemerintahan;
 - f. menghimpun, mendokumentasikan dan menyajikan data informasi yang berkaitan dengan penyelenggaraan pelayanan publik, program dan kegiatan pada *website* serta persiapan bahan rapat Kecamatan;
 - g. melaksanakan pembinaan, sosialisasi, monitoring dan evaluasi tertib administrasi pemerintahan kelurahan dan RT/RW;
 - h. melaksanakan kegiatan dalam upaya pencapaian target Indikator Kinerja Utama (IKU) kecamatan;
 - i. melaksanakan pemantauan dan pengevaluasian pelaksanaan program dan kegiatan Seksi Pemerintahan;
 - j. menyusun laporan pelaksanaan program dan kegiatan serta realisasi anggaran Seksi Pemerintahan; dan
 - k. melaksanakan tugas dinas lain yang diberikan oleh Camat sesuai dengan ketentuan peraturan perundang-undangan.
- (2) Seksi Pelayanan, mempunyai tugas :
- a. menghimpun dan menelaah peraturan perundang-undangan, petunjuk teknis, petunjuk pelaksanaan dan pedoman/ketentuan lain berkaitan dengan Seksi Pelayanan;
 - b. menyusun rencana program dan kegiatan serta pelaksanaan pada Seksi Pelayanan;
 - c. membagi tugas, memberi petunjuk dan mengevaluasi hasil kerja bawahan dalam pelaksanaan tugas;
 - d. menyiapkan bahan perumusan kebijakan berkaitan dengan Seksi Pelayanan;
 - e. menyiapkan bahan koordinasi dengan instansi terkait dalam pelaksanaan program dan kegiatan Seksi Pelayanan;
 - f. melaksanakan pelayanan masyarakat yang menjadi ruang lingkup tugasnya dan/atau yang belum dapat dilaksanakan pemerintahan kelurahan;
 - g. melaksanakan pelayanan administrasi terpadu kecamatan;
 - h. melaksanakan pembinaan, sosialisasi, monitoring dan evaluasi terhadap pelaksanaan pelayanan kepada masyarakat di kecamatan dan kelurahan;
 - i. melaksanakan pemantauan dan pengevaluasian pelaksanaan program dan kegiatan Seksi Pelayanan;
 - j. menyusun laporan pelaksanaan program dan kegiatan serta realisasi anggaran Seksi Pelayanan; dan
 - k. melaksanakan tugas dinas lain yang diberikan oleh Camat sesuai dengan ketentuan peraturan perundang-undangan.

(3) Seksi Pemberdayaan Masyarakat mempunyai tugas :

- a. menghimpun dan menelaah peraturan perundang-undangan, petunjuk teknis, petunjuk pelaksanaan dan pedoman/ketentuan lain berkaitan dengan Seksi Pemberdayaan Masyarakat;
- b. menyusun rencana program dan kegiatan serta pelaksanaan pada Seksi Pemberdayaan Masyarakat;
- c. membagi tugas, memberi petunjuk dan mengevaluasi hasil kerja bawahan dalam pelaksanaan tugas;
- d. menyiapkan bahan perumusan kebijakan berkaitan dengan Seksi Pemberdayaan Masyarakat;
- e. menyiapkan bahan koordinasi dengan instansi terkait dalam pelaksanaan program dan kegiatan Seksi Pemberdayaan Masyarakat;
- f. melaksanakan fasilitasi dan pembinaan di bidang pemberdayaan masyarakat meliputi Usaha Mikro Kecil & Menengah (UMKM), Lembaga Pemberdayaan Masyarakat (LPM), keagamaan, sosial, kesejahteraan ibu dan anak, kesenian rakyat, kepemudaan dan olahraga, kesehatan dan kebersihan lingkungan di tingkat kecamatan dan kelurahan;
- g. melaksanakan Musyawarah Perencanaan Pembangunan (MUSRENBANG) tingkat kecamatan dan kelurahan;
- h. melaksanakan fasilitasi dan pembangunan serta pemeliharaan prasarana dan fasilitas pelayanan umum di tingkat kecamatan (sesuai dengan pelimpahan kewenangan);
- i. melaksanakan fasilitasi pelaksanaan perlombaan kelurahan di tingkat Kecamatan;
- j. melaksanakan pemantauan dan pengevaluasian pelaksanaan program dan kegiatan Seksi Pemberdayaan Masyarakat;
- k. menyusun laporan pelaksanaan program dan kegiatan serta realisasi anggaran Seksi Pemberdayaan Masyarakat; dan
- l. melaksanakan tugas dinas lain yang diberikan oleh Camat sesuai dengan ketentuan peraturan perundang-undangan.

(4) Seksi Ketentraman dan Ketertiban, mempunyai tugas :

- a. menghimpun dan menelaah peraturan perundang-undangan, petunjuk teknis, petunjuk pelaksanaan dan pedoman/ketentuan lain berkaitan dengan Seksi Ketentraman dan Ketertiban;
- b. menyusun rencana program dan kegiatan serta pelaksanaan pada Seksi Ketentraman dan Ketertiban;
- c. membagi tugas, memberi petunjuk dan mengevaluasi hasil kerja bawahan dalam pelaksanaan tugas;
- d. menyiapkan bahan perumusan kebijakan berkaitan dengan Seksi Ketentraman dan Ketertiban;

- e. menyiapkan bahan koordinasi dengan instansi terkait dalam pelaksanaan program dan kegiatan Seksi Ketentraman dan Ketertiban;
- f. melaksanakan fasilitasi dan pembinaan bagi Satuan Perlindungan Masyarakat (SATLINMAS) Kelurahan;
- g. melaksanakan dan koordinasi dalam penertiban dan penegakan Peraturan Daerah, Peraturan Walikota dan peraturan perundang-undangan yang berlaku;
- h. melaksanakan fasilitasi peningkatan dan koordinasi dengan instansi dan atau lembaga terkait penyelenggaraan ketentraman dan ketertiban, ideologi, wawasan kebangsaan, kewaspadaan dini, pembauran dan ketahanan bangsa, penerapan dan penegakan Peraturan Daerah/Peraturan Walikota;
- i. melaksanakan pengamanan dalam rangka pencegahan timbulnya gangguan ketentraman dan ketertiban, termasuk lingkungan kantor;
- j. melaksanakan fasilitasi dan penyelesaian perselisihan/konflik di masyarakat/kelurahan;
- k. melaksanakan pemantauan dan pengevaluasian pelaksanaan program dan kegiatan Seksi Ketentraman dan Ketertiban;
- l. menyusun laporan pelaksanaan program dan kegiatan serta realisasi anggaran Seksi Ketentraman dan Ketertiban; dan
- m. melaksanakan tugas dinas lain yang diberikan oleh Camat sesuai dengan ketentuan peraturan perundang-undangan.

Bagian Ketiga

Kelurahan

Pasal 7

(1) Lurah, mempunyai tugas :

- a. melaksanakan kegiatan pemerintahan kelurahan;
- b. melakukan pemberdayaan masyarakat;
- c. melaksanakan pelayanan masyarakat;
- d. memelihara ketenteraman dan ketertiban umum;
- e. memelihara sarana dan prasarana serta fasilitas pelayanan umum;
- f. melaksanakan ketatausahaan, kepegawaian dan keuangan kelurahan;
- g. melaksanakan pungutan atas Pajak Bumi dan Bangunan (PBB) di wilayah kelurahan; dan
- h. melaksanakan tugas lain yang diberikan Camat sesuai dengan ketentuan peraturan perundang-undangan.

(2) Sekretaris Kelurahan, mempunyai tugas :

- a. menghimpun dan menelaah peraturan perundang-undangan, petunjuk teknis, petunjuk pelaksanaan dan pedoman/ketentuan lain berkaitan dengan Sekretaris Kelurahan;

- b. menyusun rencana program dan kegiatan serta pelaksanaan pada Sekretaris Kelurahan;
 - c. membagi tugas, memberi petunjuk dan mengevaluasi hasil kerja bawahan dalam pelaksanaan tugas;
 - d. menyiapkan bahan koordinasi dengan instansi terkait dalam pelaksanaan program dan kegiatan Sekretaris Kelurahan;
 - e. melaksanakan pengelolaan tata usaha, kearsipan, dan kepegawaian;
 - f. melaksanakan pengelolaan keuangan dan barang milik daerah pada kelurahan;
 - g. melaksanakan pungutan atas Pajak Bumi dan Bangunan (PBB) di wilayah kelurahan sesuai dengan ketentuan peraturan perundang-undangan yang berlaku;
 - h. melaksanakan penyampaian data hasil pembangunan dan informasi lainnya terkait layanan publik secara berkala melalui *website* pada kelurahan;
 - i. melaksanakan penyusunan dan penyampaian laporan kinerja;
 - j. melaksanakan pemantauan dan pengevaluasian pelaksanaan program dan kegiatan Sekretaris Kelurahan;
 - k. menyusun laporan pelaksanaan program dan kegiatan serta realisasi anggaran Sekretaris Kelurahan; dan
 - l. melaksanakan tugas dinas lain yang diberikan oleh Lurah sesuai dengan ketentuan peraturan perundang-undangan.
- (3) Seksi Pemerintahan, mempunyai tugas :
- a. menghimpun dan menelaah peraturan perundang-undangan, petunjuk teknis, petunjuk pelaksanaan dan pedoman/ketentuan lain berkaitan dengan Seksi Pemerintahan;
 - b. menyusun rencana program dan kegiatan serta pelaksanaan pada Seksi Pemerintahan;
 - c. membagi tugas, memberi petunjuk dan mengevaluasi hasil kerja bawahan dalam pelaksanaan tugas;
 - d. menyiapkan bahan perumusan kebijakan berkaitan dengan Seksi Pemerintahan;
 - e. menyiapkan bahan koordinasi dengan instansi terkait dalam pelaksanaan program dan kegiatan Seksi Pemerintahan;
 - f. melaksanakan fasilitasi sosialisasi, monitoring dan evaluasi tertib administrasi RT/RW;
 - g. melaksanakan fasilitasi administrasi sertifikasi tanah;
 - h. melaksanakan pembinaan Satuan Tugas Perlindungan Masyarakat (SATGASLINMAS) Kelurahan;
 - i. melaksanakan koordinasi dalam penertiban dan penegakan Peraturan Daerah, Peraturan Walikota dan peraturan perundang-undangan yang berlaku;

- j. melaksanakan koordinasi dengan instansi dan atau lembaga terkait penyelenggaraan ketentraman dan ketertiban, ideologi, wawasan kebangsaan, kewaspadaan dini, pembauran dan ketahanan bangsa, penerapan dan penegakan Peraturan Daerah/Peraturan Walikota;
 - k. melaksanakan pengumpulan dan pengolahan data administrasi kelurahan;
 - l. melaksanakan pengamanan dalam rangka pencegahan timbulnya gangguan ketentraman dan ketertiban, termasuk lingkungan kantor;
 - m. melaksanakan fasilitasi dan penyelesaian perselisihan/konflik masyarakat di kelurahan;
 - n. melaksanakan pemantauan dan pengevaluasian pelaksanaan program dan kegiatan Seksi Pemerintahan;
 - o. menyusun laporan pelaksanaan program dan kegiatan serta realisasi anggaran Seksi Pemerintahan; dan
 - p. melaksanakan tugas dinas lain yang diberikan oleh Lurah sesuai dengan ketentuan peraturan perundang-undangan.
- (4) Seksi Pelayanan, mempunyai tugas :
- a. menghimpun dan menelaah peraturan perundang-undangan, petunjuk teknis, petunjuk pelaksanaan dan pedoman/ketentuan lain berkaitan dengan Seksi Pelayanan;
 - b. menyusun rencana program dan kegiatan serta pelaksanaan pada Seksi Pelayanan;
 - c. membagi tugas, memberi petunjuk dan mengevaluasi hasil kerja bawahan dalam pelaksanaan tugas;
 - d. menyiapkan bahan perumusan kebijakan berkaitan dengan Seksi Pelayanan;
 - e. menyiapkan bahan koordinasi dengan instansi terkait dalam pelaksanaan program dan kegiatan Seksi Pelayanan;
 - f. melaksanakan kegiatan pelayanan kepada masyarakat di kelurahan;
 - g. melaksanakan fasilitasi sosialisasi, monitoring dan evaluasi terhadap pelaksanaan pelayanan kepada masyarakat di kelurahan;
 - h. melaksanakan penanganan pengaduan masyarakat;
 - i. melaksanakan pemantauan dan pengevaluasian pelaksanaan program dan kegiatan Seksi Pelayanan;
 - j. menyusun laporan pelaksanaan program dan kegiatan serta realisasi anggaran Seksi Pelayanan; dan
 - k. melaksanakan tugas dinas lain yang diberikan oleh Lurah sesuai dengan ketentuan peraturan perundang-undangan.
- (5) Seksi Pemberdayaan Masyarakat, mempunyai tugas :
- a. menghimpun dan menelaah peraturan perundang-undangan, petunjuk teknis, petunjuk pelaksanaan dan pedoman/ketentuan lain berkaitan dengan Seksi Pemberdayaan Masyarakat;
 - b. menyusun rencana program dan kegiatan serta pelaksanaan pada Seksi Pemberdayaan Masyarakat;

- c. membagi tugas, memberi petunjuk dan mengevaluasi hasil kerja bawahan dalam pelaksanaan tugas;
- d. menyiapkan bahan perumusan kebijakan berkaitan dengan Seksi Pemberdayaan Masyarakat;
- e. menyiapkan bahan koordinasi dengan instansi terkait dalam pelaksanaan program dan kegiatan Seksi Pemberdayaan Masyarakat;
- f. melaksanakan fasilitasi dan pembinaan di bidang pemberdayaan masyarakat meliputi Usaha Mikro Kecil & Menengah (UMKM), Lembaga Pemberdayaan Masyarakat (LPM), keagamaan, sosial, kesejahteraan ibu dan anak, kesenian rakyat, olah raga, kesehatan dan kebersihan lingkungan di tingkat kelurahan;
- g. melaksanakan Musyawarah Perencanaan Pembangunan (MUSRENBANG) tingkat kelurahan;
- h. melaksanakan fasilitasi dan pembangunan serta pemeliharaan prasarana dan fasilitas pelayanan umum di tingkat kelurahan (sesuai dengan pelimpahan kewenangan);
- i. melaksanakan peran aktif dalam lomba kelurahan;
- j. melaksanakan pemantauan dan pengevaluasian pelaksanaan program dan kegiatan Seksi Pemberdayaan Masyarakat;
- k. menyusun laporan pelaksanaan program dan kegiatan serta realisasi anggaran Seksi Pemberdayaan Masyarakat; dan
- l. melaksanakan tugas dinas lain yang diberikan oleh Lurah sesuai dengan ketentuan peraturan perundang-undangan.

BAB IV

KELOMPOK JABATAN FUNGSIONAL

Pasal 8

- (1) Kelompok Jabatan Fungsional terdiri atas sejumlah tenaga dalam jenjang jabatan fungsional yang terbagi dalam berbagai kelompok sesuai dengan bidang keahliannya.
- (2) Setiap kelompok dipimpin oleh seorang tenaga fungsional senior yang diangkat oleh Walikota.
- (3) Jenis jenjang dan jumlah jabatan fungsional ditetapkan oleh Walikota berdasarkan kebutuhan dan beban kerja, sesuai dengan peraturan perundang-undangan yang berlaku.

BAB VI

TATA KERJA

Pasal 9

- (1) Dalam melaksanakan tugas pokok dan fungsinya, Camat, Sekretaris Kecamatan, Kepala Seksi, Kepala Subbagian, Lurah, Sekretaris Kelurahan dan Kelompok Jabatan Fungsional wajib menerapkan prinsip koordinasi, integrasi dan sinkronisasi baik dalam lingkungan masing-masing maupun antar satuan organisasi di lingkungan Pemerintah Daerah serta instansi lain di luar Pemerintah Daerah sesuai dengan tupoksinya masing-masing.

- (2) Setiap pemimpin satuan organisasi wajib mengawasi bawahannya masing-masing dan bila terjadi penyimpangan agar mengambil langkah-langkah yang diperlukan.
- (3) Setiap pemimpin satuan organisasi bertanggung jawab memimpin dan mengoordinasikan bawahan masing-masing dan memberikan bimbingan serta petunjuk bagi pelaksanaan tugas bawahannya.
- (4) Setiap pemimpin sebuah organisasi wajib mengikuti dan mematuhi petunjuk dan bertanggungjawab pada atasannya masing-masing serta menyampaikan laporan berkala tepat waktu.
- (5) Setiap laporan yang diterima oleh pimpinan satuan organisasi dan bawahannya wajib diolah dan dipergunakan sebagai bahan untuk penyusunan laporan lebih lanjut dan untuk memnberikan petunjuk kepada bawahannya.
- (6) Dalam menyampaikan laporan masing-masing kepada atasan, tembusan laporan wajib disampaikan pula kepada satuan organisasi lain yang secara fungsional mempunyai hubungan kerja.

BAB VII

JABATAN, PENGANGKATAN DAN PEMBERHENTIAN DALAM JABATAN

Pasal 10

- (1) Camat merupakan jabatan struktural eselon IIIa atau jabatan administrator.
- (2) Sekretaris Kecamatan pada Kecamatan Tipe A merupakan jabatan eselon IIIb atau jabatan administrator.
- (3) Sekretaris Kecamatan pada Kecamatan Tipe B merupakan jabatan eselon IVa atau jabatan pengawas.
- (4) Subbagian merupakan jabatan eselon IVb atau jabatan pengawas.
- (5) Seksi merupakan jabatan eselon IVa atau jabatan pengawas.
- (6) Lurah merupakan jabatan eselon IVa atau jabatan pengawas.
- (7) Sekretaris Kelurahan dan Seksi merupakan jabatan eselon IVb atau jabatan pengawas.
- (8) Camat diangkat dan diberhentikan oleh Walikota dari pegawai negeri sipil yang memenuhi persyaratan atas usul Sekretaris Daerah sesuai dengan peraturan perundangundangan yang berlaku.
- (9) Lurah, Sekretaris Kecamatan, Subbagian, Seksi diangkat dan diberhentikan oleh Walikota dari pegawai negeri sipil yang memenuhi persyaratan atas usul Camat melalui Sekretaris Daerah sesuai dengan peraturan perundangundangan yang berlaku.

BAB VIII

KETENTUAN PENUTUP

Pasal 11

Bagan Struktur Organisasi Kecamatan sebagaimana tercantum pada Lampiran dan merupakan bagian yang tidak terpisahkan dengan peraturan Walikota ini.

Pasal 12

Dengan berlakunya Peraturan Walikota ini maka Peraturan Walikota Probolinggo Nomor 34 Tahun 2012 tentang Tugas Pokok dan Fungsi Kecamatan dan Kelurahan dicabut dan dinyatakan tidak berlaku.

Pasal 13

Peraturan Walikota ini disebut Peraturan Walikota Probolinggo Kecamatan.

Pasal 14

Peraturan Walikota ini mulai berlaku pada tanggal diundangkan dan berlaku efektif mulai tanggal 2 Januari 2017.

Agar setiap orang mengetahuinya, memerintahkan pengundangan Peraturan Walikota ini dengan penempatannya dalam Berita Daerah Kota Probolinggo.

Ditetapkan di Probolinggo
pada tanggal 24 November 2016

WALIKOTA PROBOLINGGO,
Ttd,
R U K M I N I

Diundangkan di Probolinggo
pada tanggal 24 November 2016

SEKRETARIS DAERAH KOTA PROBOLINGGO,
Ttd,
JOHNY HARYANTO

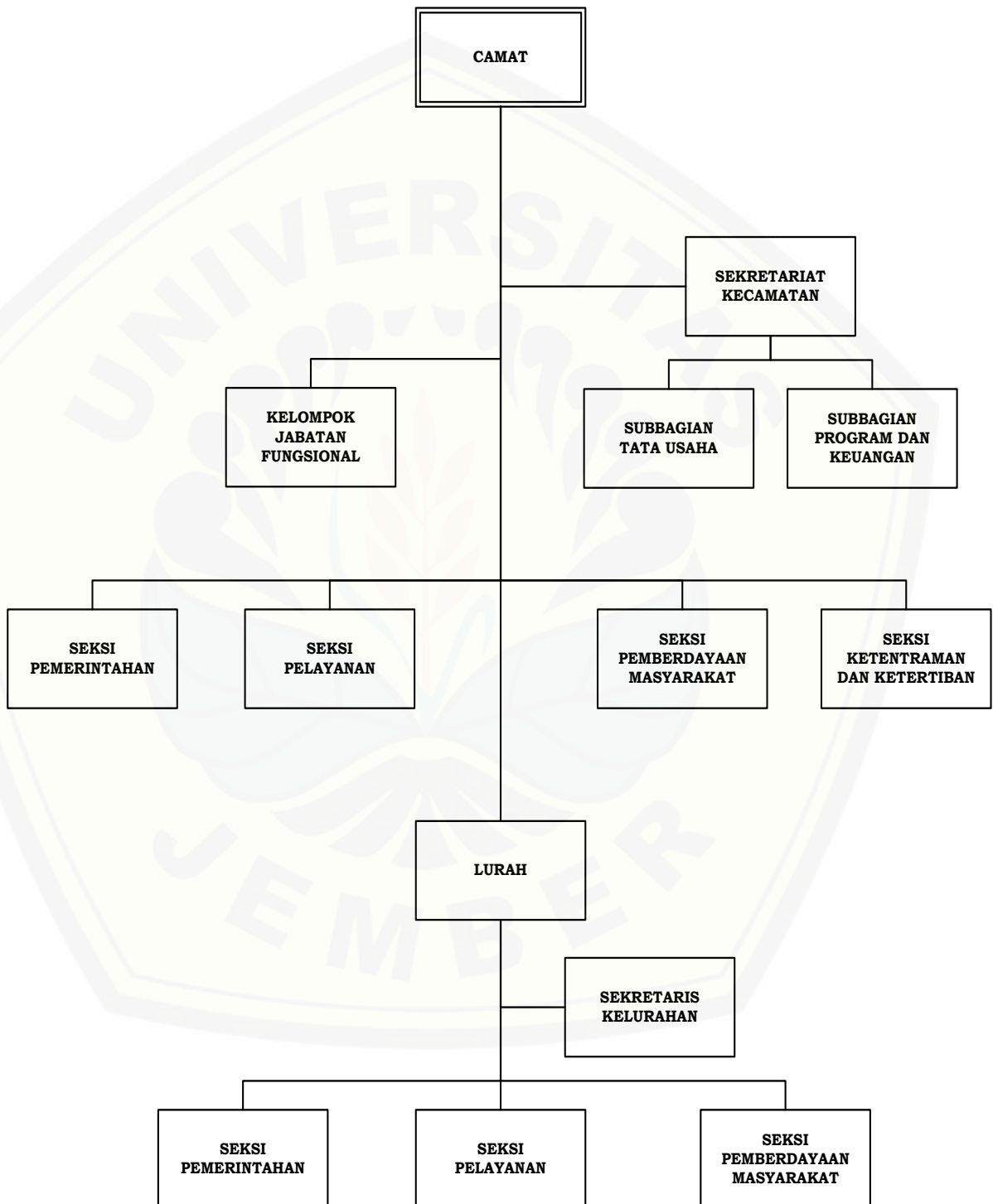
BERITA DAERAH KOTA PROBOLINGGO TAHUN 2016 NOMOR 104

Salinan sesuai dengan aslinya,
KEPALA BAGIAN HUKUM

WAHONO ARIFIN, SH, MM
NIP. 19650912 199303 1 0

SALINAN LAMPIRAN
PERATURAN WALIKOTA PROBOLINGGO
NOMOR 104 TAHUN 2016
TENTANG KEDUDUKAN, SUSUNAN
ORGANISASI, URAIAN TUGAS DAN FUNGSI
SERTA TATA KERJA KECAMATAN KOTA
PROBOLINGGO

STRUKTUR ORGANISASI
KECAMATAN



WALIKOTA PROBOLINGGO,

Ttd,

RUKMINI