

BAB II

KAJIAN PUSTAKA, KERANGKA PEMIKIRAN, DAN HIPOTESIS

2.1 Kajian Pustaka

Pada kajian pustaka ini akan menguraikan mengenai landasan teori penelitian yang berguna sebagai dasar pemikiran ketika melakukan pembahasan yang diteliti dan untuk mendasari analisis yang akan digunakan dalam bab selanjutnya mengenai peran sumber daya manusia, budaya organisasi, kompetensi karyawan dan efektivitas kerja.

2.1.1 Pengertian Manajemen

Manajemen adalah sebuah proses dalam rangka untuk mencapai suatu tujuan organisasi dengan cara bekerja secara bersama sama dengan orang - orang dan sumber daya yang dimiliki organisasi. Berikut beberapa pengertian manajemen menurut para ahli :

Menurut Stephen P. Robbins dan Mary Coulter yang dialih bahasakan oleh Budi Utomo (2012:54), mendefinisikan bahwa manajemen melibatkan aktivitas-aktivitas koordinasi dan pengawasan terhadap pekerjaan orang lain, sehingga pekerjaan tersebut dapat diselesaikan secara efisien dan efektif.

Menurut Hasibuan (2012:1) mendefinisikan bahwa manajemen merupakan ilmu dan seni mengatur proses pemanfaatan sumber daya manusia dan sumber-sumber lainnya secara efektif dan efisien untuk mencapai suatu tujuan tertentu.

Menurut Manullang (2011:8), menyatakan bahwa manajemen sebagai suatu seni dan ilmu perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, penyusunan dan pengawasan dari pada sumber daya manusia untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan terlebih dahulu.

Dari definisi tersebut bahwa menurut penulis manajemen merupakan suatu aktivitas dalam menyusun perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, serta pengendalian dari suatu organisasi atau individu tertentu untuk mencapai suatu tujuan yang diharapkan secara efisien dan efektif.

2.1.1.1 Manajemen Sumber Daya Manusia

Manajemen sumber daya manusia, disingkat MSDM, adalah suatu ilmu atau cara bagaimana mengatur hubungan dan peranan sumber daya (tenaga kerja) yang dimiliki oleh individu secara efisien dan efektif serta dapat digunakan secara maksimal sehingga tercapai tujuan (*goal*) bersama perusahaan, karyawan dan masyarakat menjadi maksimal. Berikut beberapa pengertian dari Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) menurut para ahli :

G.R. Terry yang diterjemahkan oleh Ade R.Syarief (2010:37) dalam *Principless of Management* memberikan pengertian sebagai berikut :

“Manajemen sumber daya manusia adalah suatu proses yang khas, yang terdiri dari tindakan perencanaan, pengorganisasian, penggerakan, dan pengendalian yang dilakukan untuk menentukan serta mencapai sasaran yang telah ditentukan melalui pemanfaatan sumber daya manusia dan sumber-sumber daya lainnya”.

Menurut Bohlarander dan Snell yang diterjemahkan oleh Maly Widoyo, 2010:4 :

“Manajemen sumber daya manusia adalah ilmu yang mempelajari bagaimana memberdayakan karyawan dalam perusahaan, membuat

pekerjaan, kelompok kerja, mengembangkan para karyawan yang mempunyai kemampuan, mengidentifikasi suatu pendekatan untuk dapat mengembangkan kinerja karyawan dan memberikan imbalan kepada mereka atas usahanya dan bekerja”

Menurut A.F. Stoner yang dialih bahasakan oleh Mulyadi Anggono (2010:2):

“Manajemen sumber daya manusia adalah suatu prosedur yang berkelanjutan yang bertujuan untuk memasok suatu organisasi atau perusahaan dengan orang-orang yang tepat untuk ditempatkan pada posisi dan jabatan yang tepat pada saat organisasi memerlukannya”

Menurut Mathis & Jackson yang diterjemahkan oleh Handayani (2012:5) :

“Manajemen sumber daya manusia (MSDM) dapat diartikan sebagai ilmu dan seni yang mengatur hubungan dan peranan tenaga kerja agar efektif dan efisien dalam penggunaan kemampuan manusia agar dapat mencapai tujuan di setiap perusahaan”

Dari definisi diatas bahwa menurut penulis manajemen sumber daya manusia merupakan suatu perencanaan, pengorganisasian, pemimpin dan pengendalian kegiatan-kegiatan yang dilakukan oleh suatu organisasi dengan memanfaatkan sumber daya manusia yang ada didalamnya demi mencapai tujuan yang ditetapkan.

Manajemen sumber daya manusia dapat diartikan sebagai proses serta upaya untuk merekrut, mengembangkan, memotivasi, serta mengevaluasi keseluruhan sumber daya manusia yang diperlukan perusahaan dalam pencapaian tujuannya. Hal ini mencakup dari mulai memilih siapa saja yang memiliki kualifikasi dan pantas untuk menempati posisi dalam perusahaan (*the right man on the right place*) seperti disyaratkan perusahaan hingga bagaimana agar kualifikasi ini dapat dipertahankan bahkan ditingkatkan serta dikembangkan dari waktu ke waktu. Oleh karena manajemen sumber daya manusia ini merupakan proses yang berkelanjutan sejalan dengan proses operasionalisasi perusahaan,

maka perhatian terhadap sumber daya manusia ini memiliki tempat yang khusus dalam organisasi perusahaan.

2.1.1.2 Fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia

Sudah merupakan tugas utama dari seorang manajer sumber daya manusia untuk mengelola sumber daya manusia yang dimiliki dengan seefektif mungkin, supaya bisa diperoleh suatu satuan sumber daya manusia yang tidak mengecewakan, merasa puas dan sangat memuaskan. Manajemen sumber daya manusia adalah satu bagian dari manajemen yang memfokuskan diri pada sumber daya manusia. Ada beberapa fungsi dari manajemen sumber daya manusia yang bisa kita cermati, menurut Hasibuan (2012:23) diantaranya adalah :

1. Perencanaan (*planning*) adalah merencanakan tenaga kerja secara efektif serta efisien agar sesuai dengan kebutuhan perusahaan dalam membantu terwujudnya tujuan. Perencanaan dilakukan dengan menetapkan program kepegawaian. Program kepegawaian meliputi pengorganisasian, pengarahan, pengendalian, pengadaan, pengembangan, kompensasi, pengintegrasian, pemeliharaan, kedisiplinan, dan pemberhentian karyawan.
2. Pengorganisasian (*organizing*) adalah kegiatan untuk mengorganisasi semua karyawan dengan menetapkan pembagian kerja, hubungan kerja, delegasi, wewenang, integrasi, dan koordinasi dalam bagan organisasi. Organisasi hanya merupakan alat untuk mencapai tujuan. Dengan organisasi yang baik akan membantu terwujudnya tujuan secara efektif.

3. Pengarahan (*directing*) adalah kegiatan mengarahkan semua karyawan, agar mau bekerja sama dan bekerja efektif serta efisien dalam membantu tercapainya tujuan perusahaan, karyawan, dan masyarakat. Pengarahan dilakukan pimpinan dengan menugaskan bawahan agar mengerjakan semua tugasnya dengan baik.
4. Pengendalian (*contolling*) adalah kegiatan mengendalikan semua karyawan agar mentaati peraturan-peraturan perusahaan dan bekerja sesuai dengan rencana. Apabila terdapat penyimpangan atau kesalahan, diadakan tindakan perbaikan dan penyempurnaan rencana. Pengendalian karyawan meliputi kehadiran perbaikan dan penyempurnaan rencana. Pengendalian karyawan meliputi kehadiran, kedisiplinan, perilaku, kerja sama, pelaksanaan pekerja, dan menjaga situasi lingkungan pekerjaan.
5. Pengadaan (*procurement*) adalah proses penarikan, seleksi, penempatan, orientasi, dan induksi untuk mendapatkankaryawan yang sesuai dengan kebutuhan perusahaan. Pengadaan yang baik akan membantu terwujudnya tujuan.
6. Pengembangan (*development*) adalah proses peningkatan keterampilan teknis, teoritis, konseptual, dan moral karyawan melalui pendidikan dan pelatihan. Pendidikan dan pelatihan yang diberikan harus sesuai dengan kebutuhan pekerjaan masa kini maupun masa depan.
7. Kompensasi (*compensation*) adalah pemberian balas jasa langsung (*direct*) dan tidak langsung (*indirect*), uang atau barang kepada karyawan sebagai imbalan jasa yang diberikan kepada perusahaan. Prinsip kompensasi adalah

adil dan layak. Adil diartikan sesuai dengan prestasi kerjanya, layak diartikan dapat memenuhi kebutuhan primernya serta berpedoman pada batas upah minimum pemerintah dan berdasarkan internal dan ekseternal konsistensi.

8. Pengintegrasian (*integration*) adalah kegiatan untuk mempersatukan kepentingan perusahaan dan kebutuhan karyawan, agar tercipta kerja sama yang serasi dan saling menguntungkan. Perusahaan memperoleh laba, karyawan dapat memenuhi kebutuhan dari hasil pekerjaannya. Pengintegrasian merupakan hal yang penting dan sulit dalam MSDM, karena mempersatukan dua kepentingan yang bertolak belakang.
9. Pemeliharaan (*maintenance*) adalah kegiatan untuk memelihara atau meningkatkan kondisi fisik, mental, dan loyalitas karyawan, agar mereka tetap mau bekerja sama sampai pension. Pemeliharaan yang baik dilakukan dengan program kesejahteraan yang berdasarkan kebutuhan sebagian besar karyawan serta berpedoman kepada internal dan eksternal konsistensi.

2.1.1.3 Tujuan Manajemen Sumber Daya Manusia

Tujuan manajemen sumber daya manusia adalah memperbaiki kontribusi produktif orang-orang atau tenaga kerja terhadap organisasi atau perusahaan dengan cara yang bertanggung jawab secara strategis, etis dan sosial. Para manajer dan departemen sumber daya manusia mencapai maksud mereka dengan memenuhi tujuannya. Tujuan manajemen sumber daya manusia tidak hanya mencerminkan kehendak manajemen senior, tetapi juga harus menyeimbangkan tantangan organisasi, fungsi sumber daya manusia dan orang-orang terpengaruh.

Kegagalan melakukan tugas itu dapat merusak kinerja, produktifitas, laba, bahkan kelangsungan hidup organisasi atau perusahaan. Berikut tujuan-tujuan MSDM terdiri dari empat tujuan, yaitu :

1. Tujuan Organisasional

Ditujukan untuk dapat mengenali keberadaan manajemen sumber daya manusia (MSDM) dalam memberikan kontribusi pada pencapaian efektivitas organisasi. Walaupun secara formal suatu departemen sumber daya manusia diciptakan untuk dapat membantu para manajer, namun demikian para manajer tetap bertanggung jawab terhadap kinerja karyawan. Departemen sumber daya manusia membantu para manajer dalam menangani hal-hal yang berhubungan dengan sumber daya manusia dan organisasional

2. Tujuan Fungsional

Ditujukan untuk mempertahankan kontribusi departemen pada tingkat yang sesuai dengan kebutuhan organisasi. Sumber daya manusia menjadi tidak berharga jika manajemen sumber daya manusia memiliki kriteria yang lebih rendah dari tingkat kebutuhan organisasi.

3. Tujuan Sosial

Ditujukan secara etis dan sosial merespon terhadap kebutuhan-kebutuhan dan tantangan-tantangan masyarakat melalui tindakan meminimasi dampak negatif terhadap organisasi. Kegagalan organisasi dalam menggunakan sumber dayanya bagi keuntungan masyarakat dapat menyebabkan hambatan-hambatan.

4. Tujuan Personal

Ditujukan untuk membantu karyawan dalam pencapaian tujuannya, minimal tujuan-tujuan yang dapat mempertinggi kontribusi individual terhadap organisasi. Tujuan personal karyawan harus dipertimbangkan jika parakaryawan harus dipertahankan, dipensiunkan, atau dimotivasi. Jika tujuan personal tidak dipertimbangkan, kinerja dan kepuasan karyawan dapat menurun dan karyawan dapat meninggalkan organisasi.

2.1.2 Budaya Organisasi

Budaya adalah mengatur agar manusia dapat mengerti bagaimana seharusnya bertindak, berbuat, menentukan sikapnya kalau mereka berhubungan dengan orang lain. Istilah Budaya berasal dari kata *Culture* yang merupakan istilah bahasa asing yang sama artinya dengan kebudayaan, berasal dari kata latin "*colere*" yang berarti mengolah atau mengerjakan, yaitu mengolah tanah atau petani. Citra budaya yang bersifat memaksa tersebut membekali anggota-anggotanya dengan pedoman mengenai perilaku yang layak dan menetapkan dunia makna dan nilai logis yang dapat dipinjam anggota-anggotanya yang paling bersahaja untuk memperoleh rasa bermartabat dan pertalian dengan hidup mereka. Dengan demikian, budayalah yang menyediakan suatu kerangka yang koheren untuk mengorganisasikan aktivitas seseorang dan memungkinkannya meramalkan perilaku orang lain. Budaya merupakan istilah yang sulit untuk diekspresikan secara berbeda, tetapi setiap orang mengetahui dan merasakannya. Budaya sebagai sebuah kumpulan orang yang terorganisasi yang berbagi tujuan, keyakinan, dan

nilai-nilai yang sama dan hal itu dapat diukur dalam bentuk pengaruhnya pada motivasi.

Dalam beberapa literatur pemakaian istilah *corporate culture* biasa diganti dengan istilah *organization culture*. Kedua istilah ini memiliki pengertian yang sama. Karena itu dalam penelitian ini kedua istilah tersebut digunakan secara bersama-sama, dan keduanya memiliki satu pengertian yang sama. Seiring dengan bergulirnya waktu, budaya pasti terbentuk dalam organisasi dan dapat pula dirasakan manfaatnya dalam memberi kontribusi bagi efektivitas organisasi secara keseluruhan. Berikut beberapa definisi budaya organisasi menurut para ahli :

Menurut Harrison & Stokes dalam Erni R Ernawan (2011:74) budaya organisasi adalah pola kepercayaan, nilai, ritual, mitos para anggota suatu organisasi, yang mempengaruhi perilaku semua individu dan kelompok didalam organisasi.

Menurut Richard L. Daft yang diterjemahkan oleh Purna Hanjani (2009 :45), budaya organisasi (*culture organization*) adalah sekelompok asumsi penting (yang sering kali tidak dinyatakan jelas) yang dipegang bersama oleh anggota-anggota suatu organisasi.

Menurut Schein yang dialih bahasakan oleh Lim Tjung Luong (2010:36),

“Budaya organisasi adalah pola asumsi bersama yang dipelajari oleh suatu kelompok dalam memecahkan masalah melalui adaptasi eksternal dan integrasi internal, yang telah bekerja cukup baik untuk dipertimbangkan kebenarannya, oleh karena itu, untuk diajarkan kepada anggota baru sebagai cara yang benar untuk melihat, berpikir, dan merasakan kaitannya dengan masalah-masalah yang ada”

Menurut Denison yang diterjemahkan oleh Khairul Saleh (2010:56) mengemukakan bahwa budaya organisasi mempunyai hubungan langsung dan pengaruh yang signifikan pada efektifitas kerja.

Robbins yang diterjemahkan oleh Toto Budi Santoso (2012:52) menekankan budaya organisasi adalah suatu sistem makna yang bersama yang dianut oleh anggota-anggota yang membedakan organisasi tersebut dengan yang lain.

Jadi menurut penulis budaya organisasi adalah semua pola tingkah laku, kegiatan, kebiasaan yang dapat mempengaruhi satu sama lainnya didalam sebuah organisasi.

2.1.2.1 Fungsi Budaya Organisasi

Dengan adanya budaya organisasi yaitu dengan adanya nilai-nilai yang dimengerti, ditanamkan, dan dilakukan oleh pelaku organisasi budaya organisasi dapat memberikan manfaat yang baik bagi jalannya suatu organisasi agar dapat terus berjalan dengan produktif dan memberikan perkembangan yang positif dari hari ke hari. Fungsi budaya organisasi sebagai berikut:

- a) Budaya organisasi mempunyai peranan untuk memahami organisasi dengan baik bagi semua elemen yang terlibat dalam organisasi tersebut.
- b) Meningkatkan efektifitas hubungan sosial dalam organisasi demi tercapainya tujuan yang telah ditetapkan.
- c) Memungkinkan memanipulasi dan mengontrol pekerja.

Menurut Robbins yang diterjemahkan oleh Toto Budi Santoso (2012:56) membagi lima fungsi budaya organisasi, sebagai berikut :

- a) Berperan menetapkan batasan.
- b) Mengantarkan suatu perasaan identitas bagi anggota organisasi.
- c) Mempermudah timbulnya komitmen yang lebih luas dari pada kepentingan individual seseorang.
- d) Meningkatkan stabilitas system sosial karena merupakan perekat sosial yang membantu mempersatukan organisasi.
- e) Sebagai mekanisme kontrol dan menjadi rasional yang memandu dan membentuk sikap serta perilaku para karyawan.

2.1.2.2 Budaya Organisasi yang Kuat

Menurut Robbins yang diterjemahkan oleh Toto Budi Santoso (2012:56) mengemukakan bahwa ciri-ciri organisasi yang memiliki budaya organisasi kuat sebagai berikut :

- a) Anggota-anggota organisasi loyal kepada organisasi, tahu dan jelas apa tujuan organisasi serta mengerti perilaku mana yang dipandang baik dan tidak baik.
- b) Pedoman bertingkah laku bagi orang-orang di dalam instansi digariskan dengan jelas, dimengerti, dipatuhi dan dilaksanakan oleh orang-orang di dalam perusahaan sehingga orang-orang yang bekerja menjadi sangat kohesif.
- c) Nilai-nilai yang dianut organisasi tidak hanya berhenti pada slogan, tetapi dihayati dan dinyatakan dalam tingkah laku sehari-hari secara konsisten oleh orang-orang yang bekerja dalam perusahaan, dari mereka yang berpangkat paling rendah sampai pada pimpinan tertinggi.

- d) Organisasi memberikan tempat khusus kepada pahlawan-pahlawan organisasi dan secara sistematis menciptakan bermacam-macam tingkat pahlawan, misalnya, pemberi saran terbaik, inovator tahun ini, dan sebagainya.
- e) Dijumpai banyak ritual, mulai yang sangat sederhana sampai dengan ritual yang mewah. Pemimpin organisasi selalu mengalokasikan waktunya untuk menghadiri acara-acara ritual ini.
- f) Memiliki jaringan kulturul yang menampung cerita-cerita kehebatan para pahlawannya.

2.1.2.3 Tipe-tipe Budaya Organisasi

Terdapat banyak tipe budaya organisasi yang didefinisikan oleh para ahli, membagi tipe budaya organisasi berdasarkan 3 tipe, yaitu:

1. Budaya Birokratif, adalah budaya yang hierarkis dan terkotak
2. Budaya inovatif adalah budaya yang menarik dan dinamis. Orang yang ambisius dan berjiwa enterpreneur berkembang dalam lingkungan ini.
3. Budaya Suportif adalah budaya yang penuh kehangatan dan kegembiraan dalam tempat kerja.

2.1.2.4 Faktor-faktor Pembentuk Budaya Organisasi

Adapun faktor-faktor yang membentuk budaya dapat dilihat sebagai berikut :

1. Seorang pendiri mempunyai id untuk mendirikan organisasi baru.

2. Pendiri menerima orang-orang kunci dan menciptakan kelompok inti yang memiliki kesamaan visi.
3. Kelompok inti bergerak merealisasikan ide dan melengkapi segala sesuatu sehingga organisasi bisa berjalan dengan baik dengan mencari dana, memperoleh hak paten, badan hukum, menentukan tempat usaha dan sebagainya.
4. Pendiri dan kelompok ini secara bersama-sama membangun kebiasaan yang bertujuan untuk membangun dan membesarkan organisasi dengan kebiasaan positif dan produktif
5. Pembinaan positif berjalan terus sehingga menjadi sesuatu yang intern dengan gerak dan tingkah laku seluruh organisasi sehingga tanpa disadari kebiasaan-kebiasaan itu telah melembaga menjadi budaya organisasi.

2.1.2.5 Manfaat Budaya Organisasi

Manfaat yang dapat diperoleh apabila budaya organisasi itu dipahami dapat dilihat dari dua sisi, yaitu bagi sumber daya manusia dan bagi perusahaan

1. Bagi sumber daya manusia
 - a. Memberikan arah atau pedoman berperilaku di dalam perusahaan.
Dalam hal ini sumber daya manusia tidak dapat semena-mena bertindak atau berperilaku sekehendak hati, melainkan harus menyesuaikan diri dengan siapa dan dimana mereka berada.
 - b. Mempunyai kesamaan langkah dan visi dalam melakukan tugas dan tanggung jawab, masing-masing individu dapat meningkatkan

fungsinya dan mengembangkan tingkat interpendensi antar individu atau bagian karena antarindividu atau bagian dengan individu atau bagian yang saling melengkapi dalam kegiatan usaha perusahaan.

- c. Mendorong sumber daya manusia selalu mencapai prestasi kerja atau produktifitas yang lebih baik. Hal ini dapat dicapai apabila proses sosialisasi dapat dijalankan dengan tepat kepada sasaran.
 - d. Memiliki atau mengetahui secara pasti tentang kariernya diperusahaan sehingga mendorong mereka untuk konsisten dengan tugas dan tanggung jawab
2. Bagi perusahaan
- a. Sebagai pedoman didalam menentukan kebijakan yang berkenaan dengan ruang lingkup kegiatan yang intern perusahaan seperti tata tertib administrasi, hubungan antar bagian, penilaian kerja, penghargaan prestasi sumber daya manusia.
 - b. Untuk menunjukkan pada pihak eksternal tentang keberadaan perusahaan dari ciri khas yang dimiliki, ditengah-tengah perusahaan-perusahaan yang ada di masyarakat.
 - c. Sebagai acuan dalam penyusunan perencanaan yang meliputi pembentukan *marketing plan*, penentuan segmentasi pasar yang akan dikuasai, penentuan dengan dugaan penuh dari seluruh jajaran sumber daya manusia yang ada

Dari uraian di atas manfaat yang dapat dipeoleh baik oleh sumber daya manusia maupun perusahaan tampak bahwa pemahaman tentang budaya

perusahaan menjadi penting bagi seluruh pihak yang terlibat didalam aktifitas perusahaan.

2.1.2.6 Nilai dominan dan subbudaya organisasi

Budaya organisasi mewakili sebuah persepsi yang sama dari para anggota organisasi atau dengan kata lain, budaya adalah sebuah sistem makna bersama. Karena itu, harapan yang dibangun dari sini adalah bahwa individu-individu yang memiliki latar belakang yang berbeda atau berada di tingkatan yang tidak sama dalam organisasi akan memahami budaya organisasi dengan pengertian yang serupa.

Sebagian besar organisasi memiliki budaya dominan dan banyak subbudaya. Sebuah budaya dominan mengungkapkan nilai-nilai inti yang dimiliki bersama oleh mayoritas anggota organisasi. Ketika berbicara tentang budaya sebuah organisasi, hal tersebut merujuk pada budaya dominannya, jadi inilah pandangan makro terhadap budaya yang memberikan kepribadian tersendiri dalam organisasi. Subbudaya cenderung berkembang di dalam organisasi besar untuk merefleksikan masalah, situasi, atau pengalaman yang sama yang dihadapi para anggota. Subbudaya mencakup nilai-nilai inti dari budaya dominan ditambah nilai-nilai tambahan yang unik.

Jika organisasi tidak memiliki budaya dominan dan hanya tersusun atas banyak subbudaya, nilai budaya organisasi sebagai sebuah variabel independen akan berkurang secara signifikan karena tidak akan ada keseragaman penafsiran mengenai apa yang merupakan perilaku semestinya dan perilaku yang tidak

semestinya. Aspek makna bersama dari budaya inilah yang menjadikannya sebagai alat potensial untuk menuntun dan membentuk perilaku.

2.1.2.7 Dimensi Budaya Organisasi

Penelitian menunjukkan bahwa ada tujuh dimensi utama menurut Robbins yang diterjemahkan oleh Toto Budi Santoso (2012:53) yang secara keseluruhan merupakan hakikat budaya organisasi.

- a. Inovasi dan keberanian mengambil risiko merupakan sejauh mana karyawan didorong untuk bersikap inovatif dan berani mengambil risiko.
- b. Perhatian pada hal-hal rinci merupakan sejauh mana karyawan diharapkan menjalankan presisi, analisis, dan perhatian pada hal-hal detail.
- c. Orientasi hasil merupakan sejauh mana manajemen berfokus lebih pada hasil ketimbang pada teknik dan proses yang digunakan untuk mencapai hasil tersebut.
- d. Orientasi manusia merupakan sejauh mana keputusan-keputusan manajemen mempertimbangkan efek dari hasil tersebut atas orang yang ada di dalam organisasi.
- e. Orientasi tim merupakan sejauh mana kegiatan-kegiatan kerja di organisasi pada tim ketimbang pada individu-individu.
- f. Keagresifan merupakan sejauh mana orang bersikap agresif dan kompetitif ketimbang santai.
- g. Stabilitas merupakan sejauh mana kegiatan-kegiatan organisasi menekankan dipertahankannya status quo dalam perbandingannya dengan pertumbuhan.

Masing-masing dimensi ini berada dalam suatu kesatuan, dari tingkat yang rendah menuju tingkat yang lebih tinggi. Menilai suatu organisasi dengan menggunakan tujuh dimensi ini akan menghasilkan gambaran mengenai budaya organisasi tersebut. Gambaran tersebut kemudian menjadi dasar untuk perasaan saling memahami yang dimiliki anggota organisasi mengenai organisasi mereka, bagaimana segala sesuatu dikerjakan berdasarkan pengertian bersama tersebut, dan cara-cara anggota organisasi seharusnya bersikap.

2.1.3 Kompetensi Karyawan

Kompetensi karyawan menunjukkan keterampilan atau pengetahuan yang dicirikan oleh profesionalisme karyawan dalam suatu bidang tertentu sebagai sesuatu yang terpenting, sebagai unggulan bidang tersebut. Berikut beberapa definisi kompetensi menurut para ahli :

Menurut Spencer & Spencer yang dialih bahasakan oleh Kartini Dewi (2011:35) :

“Kompetensi merupakan suatu karakteristik yang mendasar dari seseorang individu, yaitu penyebab yang terkait dengan efektivitas kerja”
A competency is an underlying characteristic of an individual that is causally related to criterion-referenced effective and/or superior performance in a job or situation“

Menurut Sutrisno (2012 :58) menjelaskan bahwa :

“Kompetensi dalam adalah untuk menjawab tuntutan organisasi, dimana adanya perubahan yang sangat cepat, perkembangan masalah yang sangat kompleks dan dinamis serta ketidakpastian masa depan dalam tatanan kehidupan masyarakat”

Menurut Byars dan Rue yang diterjemahkan oleh Sri Mulyati (2008:46) kompetensi didefinisikan sebagai suatu sifat atau karakteristik yang dibutuhkan oleh seorang pemegang jabatan agar dapat melaksanakan jabatan dengan baik.

Jadi menurut penulis kompetensi karyawan adalah suatu sifat atau karakteristik yang dapat dilihat dari skill dan knowledge seorang karyawan dalam mengerjakan suatu pekerjaan secara efektif.

Kompetensi karyawan mencakup melakukan sesuatu, tidak hanya pengetahuan yang pasif. Seorang karyawan mungkin pandai, tetapi jika mereka tidak menerjemahkan kepandaiannya ke dalam perilaku di tempat kerja yang efektif, kependaian tidak berguna. Jadi kompetensi karyawan tidak hanya mengetahui apa yang harus dilakukan..

Kompetensi merupakan bagian dari kepribadian seseorang yang telah tertanam dan berlangsung lama dan dapat memprediksi perilaku dalam berbagai tugas dan situasi kerja. Penyebab terkait (*causally related*) berarti bahwa kompetensi menyebabkan atau memprediksi perilaku dan kinerja (*performance*). Acuan kriteria (*criterion-referenced*) berarti bahwa kompetensi secara aktual memprediksi siapa yang mengerjakan sesuatu dengan baik atau buruk, sebagaimana diukur oleh kriteria spesifik atau standar. Kompetensi (*Competencies*) dengan demikian merupakan sejumlah karakteristik yang mendasari seseorang dan menunjukkan (*indicate*) cara-cara bertindak, berpikir, atau menggeneralisasikan situasi secara layak dalam jangka panjang.

Level kompetensi seseorang terdiri dari dua bagian. Bagian yang dapat dilihat dan dikembangkan, disebut permukaan (*surface*) seperti pengetahuan dan

keterampilan, dan bagian yang tidak dapat dilihat dan sulit dikembangkan disebut sebagai sentral atau inti kepribadian (*core personality*), seperti sifat-sifat, motif, sikap dan nilai-nilai.

Pengalaman kerja dapat memperdalam dan memperluas kemampuan kerja. Semakin sering seseorang melakukan pekerjaan yang sama, semakin terampil dan semakin cepat seseorang menyelesaikan pekerjaan tersebut. Semakin banyak jenis pekerjaan yang dilakukan seseorang, pengalaman kerjanya semakin kaya dan luas, dan memungkinkan peningkatan kinerjanya semakin tinggi.

Sumber daya manusia dapat tetap bertahan karena memiliki kompetensi manajerial yaitu kemampuan untuk merumuskan visi dan strategi perusahaan serta kemampuan untuk merumuskan visi dan strategi perusahaan serta kemampuan untuk memperoleh dan mengarahkan sumber daya lain dalam rangka mewujudkan visi dan menerapkan strategi.

2.1.3.1 Manfaat Kompetensi

Mengacu pada pendapat Rylatt dan Lohan yang dikutip oleh Moeheriono (2012:54) kompetensi memberikan beberapa manfaat kepada karyawan dan organisasi sebagai berikut :

1. Karyawan

- a. Kejelasan relevansi proses pembelajaran sebagai pemegang jabatan agar mampu untuk mentransfer keterampilan, nilai, kualifikasi dan potensi pengembangan karir.

- b. Adanya kesempatan bagi karyawan untuk mendapatkan program peningkatan kompetensi melalui program-program pengembangan karyawan yang disusun oleh perusahaan.
 - c. Penempatan sasaran sebagai sarana pengembangan karier.
 - d. Kompetensi yang ada sekarang dan manfaatnya akan dapat memberikan nilai tambah pada pembelajaran dan pengembangan karyawan itu sendiri.
 - e. Pilihan perubahan karier yang lebih jelas. Untuk berubah pada jabatan baru, karyawan dapat membandingkan kompetensinya dengan persyaratan kompetensi pada jabatan yang baru. Kompetensi baru yang dibutuhkan mungkin hanya berbeda 10% dari yang telah dimilikinya.
 - f. Penilaian kinerja yang lebih objektif dan umpan balik berbasis standar kompetensi yang ditentukan dengan jelas
 - g. Meningkatkan keterampilan dan *marketability* sebagai karyawan
2. Organisasi
- a. Pemetaan yang akurat dan objektif mengenai kompetensi tenaga kerja yang dibutuhkan.
 - b. Meningkatkan efektivitas rekrutmen dengan cara menyesuaikan kompetensi yang diperlukan dalam pekerjaan dengan yang dimiliki pelamar kerja.
 - c. Pendidikan dan pelatihan difokuskan pada kesenjangan keterampilan dan persyaratan keterampilan perusahaan yang lebih khusus.

- d. Akses pada pendidikan dan pelatihan yang lebih efektif dari segi biaya berbasis kebutuhan industri dan identifikasi penyedia pendidikan dan pelatihan internal dan eksternal berbasis kompetensi yang diketahui.
- e. Pengambil keputusan dalam organisasi akan lebih percaya diri karena karyawan telah memiliki keterampilan yang akan diperoleh dalam pendidikan dan pelatihan.
- f. Penilaian pada pembelajaran sebelumnya dan penilaian hasil pendidikan dan pelatihan akan lebih *reliable* dan konsisten.
- g. Mempermudah terjadinya perubahan melalui identifikasi kompetensi yang diperlukan untuk mengelola perubahan

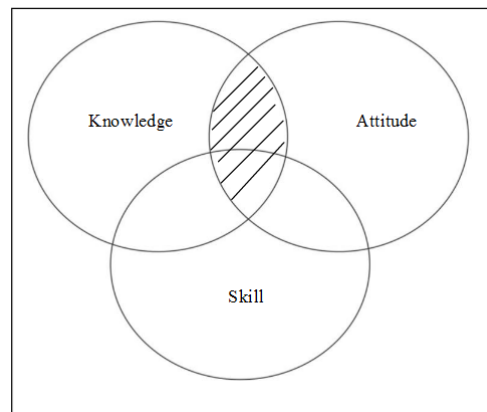
Kompetensi merupakan faktor kunci penentu bagi seseorang dalam menghasilkan efektivitas kerja yang sangat baik. Dalam situasi kolektif, kompetensi merupakan faktor kunci penentu keberhasilan organisasi.

2.1.3.2 Komponen Kompetensi

Memiliki SDM adalah keharusan bagi perusahaan mengelola sumber daya manusia berdasarkan kompetensi diyakini bisa lebih menjamin keberhasilan mencapai tujuan.

Fungsi manajemen sumber daya manusia dikatakan sukses apabila bermanfaat dan dapat membantu individu atau orang lain dan organisasi untuk mencapai kinerja yang lebih baik dari sebelumnya, tetapi kesuksesan tersebut tentunya tetap harus sesuai dengan visi, misi, dan tujuan organisasi. Gambar dibawah ini menunjukkan wilayah kompetensi inti atau kompetensi murni (*core*

competency) individu yang dimiliki pada setiap orang, yang terdiri atas: Pengetahuan (*knowledge*), keterampilan (*skill*), dan sikap (*attitude*) atau disebut KSA.



Gambar 2.1 Kompetensi Inti

Pengertian kompetensi inti adalah pertemuan atau titik temu KSA antara pengetahuan, keterampilan, dan sikap. Ada berbagai jenis kompetensi yang sering ditemukan berpengaruh positif terhadap performansi atau kinerja seseorang, kemudian dikelompokkan berdasarkan niat atau maksud (*intent*) yang tercakup pada tingkat yang paling abstrak, yaitu dasar individu, dan berdasarkan pada perilaku yang tampak pada permukaan.

2.1.3.3 Ciri-ciri Kompetensi

Kompetensi merupakan dimensi perilaku yang berada dibelakang kinerja kompeten. Sering dinamakan kompetensi perilaku karena dimaksudkan untuk menjelaskan bagaimana orang berperilaku ketika mereka menjalankan perannya dengan baik. Perilaku apabila didefinisikan sebagai kompetensi dapat diklasifikasikan sebagai :

- a. Memahami apa yang perlu dilakukan dalam bentuk alasan kritis, kapabilitas strategik, dan pengetahuan bisnis.
- b. Membuat pekerjaan dilakukan melalui dorongan prestasi, pendekatan proaktif, percaya diri, kontrol, fleksibilitas, berkepentingan dengan efektivitas, persuasi dan pengaruh
- c. Membawa serta orang dengan motivasi, keterampilan antar pribadi, berkepentingan dengan hasil, persuasi dan pengaruh .

2.1.3.4 Dimensi dan Indikator Kompetensi

Beraskan pendapat Spenceryang diterjemahkan oleh Kartini Dewi (2011:56) yang mengatakan terdapat lima dimensi kompetensi sebagai berikut :

- a. Motif

Indikator-indikatornya adalah : (1) Kemampuan menciptakan hubungan yang baik dengan rekan kerja, (2) Kemampuan beradaptasi dengan lingkungan kerja yang baru

- b. Watak

Indikatornya adalah : (3) Dorongan untuk bekerja sebaik mungkin

- c. Konsep diri

Indikator-indikatornya adalah : (4) Pengendalian emosi pegawai saat menghadapi pekerjaan, (5) Kemampuan pegawai dalam mengatasi masalah yang muncul dalam lingkungan kerja.

- d. Pengetahuan

Indikator-indikatornya adalah : (6) Perkembangan informasi pegawai yang

berkaitan dengan pekerjaan (7) Pengetahuan pegawai yang cukup luas (8) Pengetahuan untuk mengerjakan tugas dengan benar.

e. Keterampilan

Indikator-indikatornya adalah : (9) Keterampilan yang dibutuhkan dalam menyelesaikan pekerjaan, (10) Kemampuan mengerjakan tugas

2.1.4 Efektivitas Kerja

Setiap perusahaan memiliki visi dan misi dari keberadaannya. Visi dan misi tersebut merupakan pernyataan tertulis tentang tujuan-tujuan kegiatan usaha yang akan dilakukannya. Tentunya kegiatan terencana dan terprogram ini dapat tercapai dengan keberadaan sistem tatakelola perusahaan yang efisien dan efektif. Disamping itu perlu terbentuk kerjasama tim yang baik dengan berbagai pihak, terutama dari seluruh karyawan dan top manajemen.

2.1.4.1 Pengertian Efektivitas

Efektivitas merupakan unsur pokok untuk mencapai tujuan atau sasaran yang telah ditentukan dalam setiap organisasi. Efektivitas disebut juga efektif, apabila tercapainya tujuan atau sasaran yang telah ditemukan sebelumnya. Hal ini sesuai dengan pendapat soewarno yang mengatakan bahwa efektivitas adalah pengukuran dalam arti tercapainya tujuan yang telah ditentukan sebelumnya.

Efektivitas dalam dunia riset ilmu-ilmu social dijabarkan dengan penemuan atau produktivitas, dimana bagi sejumlah sarjana social efektivitas seringkali ditinjau dari sudut kualitas pekerjaan atau program kerja. Dari pendapat

beberapa ahli di atas dapat disimpulkan pengertian efektivitas, yaitu keberhasilan suatu aktivitas atau kegiatan dalam mencapai tujuan (sasaran) yang telah ditentukan sebelumnya.

Mengingat keanekaragaman pendapat mengenai sifat dan komposisi dari efektivitas, maka tidaklah mengherankan jika terdapat sekian banyak pertentangan pendapat sehubungan dengan cara meningkatnya, cara mengatur dan bahkan cara menentukan indikator efektivitas, sehingga, dengan demikian akan lebih sulit lagi bagaimana cara mengevaluasi tentang efektivitas. Pengertian yang memadai mengenai tujuan ataupun sasaran organisasi, merupakan langkah pertama dalam pembahasan efektivitas, dimana seringkali berhubungan dengan tujuan yang ingin dicapai. Dalam usaha mengukur efektivitas yang pertama sekali adalah memberikan konsep tentang efektivitas itu sendiri.

Dari beberapa uraian di atas, dapat disimpulkan bahwa menurut penulis efektivitas merupakan kemampuan untuk melaksanakan aktifitas-aktifitas suatu lembaga secara fisik dan non fisik untuk mencapai tujuan serta meraih keberhasilan maksimal.

2.1.4.2 Pengertian Efektivitas Kerja

Suatu perusahaan atau instansi selalu berusaha agar karyawan yang terlibat didalamnya dapat mencapai efektivitas kerja. Keberhasilan organisasi dalam mencapai tujuannya dimulai dari keberhasilan masing-masing karyawan yang bersangkutan. Dengan kata lain efektivitas suatu organisasi atau perusahaan dapat

tercapai apabila masing-masing karyawan dapat tepat mencapai sasaran yang dikehendaki.

Efektivitas kerja merupakan salah satu tujuan dari setiap pelaksanaan pekerjaan. Efektivitas kerja dapat dicapai jika pelaksanaan kerja sesuai dengan syarat-syarat yang diperlukan oleh pekerjaan tersebut. Syarat-syarat pelaksanaan kerja sudah ditetapkan dalam setiap perencanaan pekerjaan. Dengan adanya syarat-syarat tersebut, maka pembagian kerja akan lebih mudah dilakukan. Pembagian kerja tentunya terkait dengan kemampuan kerja setiap pegawai atau bagian. Dengan demikian pimpinan akan lebih mudah menyerahkan wewenangnya kepada setiap karyawan. Untuk memahami tentang efektifitas kerja, maka perlu memahami dulu tentang pengertian efektivitas kerja. Efektivitas kerja adalah penyelesaian pekerjaan dengan tepat waktu yang dilakukan oleh karyawan sesuai dengan peraturan-peraturan dan praktik-praktik yang digunakan perusahaan dengan menggunakan sumber daya dan sarana tertentu untuk mencapai tujuan. Berikut pengertian efektivitas kerja menurut para ahli :

Menurut Sutarto (2012:38) Efektivitas kerja adalah suatu keadaan dimana aktifitas jasmaniah dan rohaniah yang dilakukan oleh manusia dapat mencapai hasil akibat sesuai yang dikehendaki.

Menurut Schermerhorn yang diterjemahkan oleh Karta Wiguna (2010:15), Efektivitas kerja merupakan suatu ukuran tentang pencapaian suatu tugas atau tujuan.

Menurut Siagian (2012:22) Efektivitas kerja berarti penyelesaian pekerjaan tepat pada waktunya seperti yang telah ditetapkan sebelumnya.

Menurut Denison yang diterjemahkan oleh Khairul Saleh (2010:15) efektivitas kerja merupakan suatu ukuran dalam mengukur keefektifan perusahaan melalui beberapa pendekatan yang hasilnya dapat dilihat dari tingkat pencapaian tujuan perusahaan.

Jadi menurut penulis efektivitas kerja adalah suatu ukuran dalam penyelesaian pencapaian kerja yang sudah ditentukan sesuai dengan prosedur dan tujuan perusahaan.

2.1.4.3 Faktor-faktor yang Mempengaruhi Efektivitas Kerja

Menurut Denison yang diterjemahkan oleh Khairul Saleh (2010:18), ada empat faktor yang mempengaruhi efektivitas kerja yaitu:

1. Karakteristik Organisasi

Karakteristik organisasi terdiri dari struktur dan teknologi organisasi. Struktur yang dimaksud adalah hubungan yang relatif tetap sifatnya, seperti dijumpai dalam organisasi, sehubungan dengan susunan sumber daya manusia. Struktur meliputi bagaimana cara organisasi menyusun orang-orang atau mengelompokkan orang-orang didalam menyelesaikan pekerjaan. Sedangkan yang dimaksud teknologi adalah mekanisme suatu perusahaan untuk mengubah bahan baku menjadi barang jadi. Dengan teknologi yang tepat akan menunjang kelancaran organisasi didalam mencapai sasaran, di samping itu juga dituntut adanya penempatan orang yang tepat pada tempat yang tepat pula.

2. Karakteristik Lingkungan

Lingkungan luar dan lingkungan dalam juga telah dinyatakan berpengaruh atas efektivitas, keberhasilan hubungan organisasi lingkungan tampaknya amat tergantung pada tingkat variabel kunci yaitu tingkat keterdugaan keadaan lingkungan, ketepatan persepsi atas keadaan lingkungan, tingkat rasionalisme organisasi. Ketiga faktor ini mempengaruhi ketepatan tanggapan organisasi terhadap perubahan lingkungan.

3. Karakteristik Pekerja

Pada kenyataannya para anggota organisasi merupakan faktor pengaruh yang paling penting karena perilaku merekalah yang dalam jangka panjang akan memperlancar atau merintangi tercapainya tujuan organisasi. Pekerja merupakan sumber daya yang langsung berhubungan dengan pengelolaan semua sumber daya yang ada di dalam organisasi, oleh sebab itu perilaku pekerja sangat berpengaruh terhadap pencapaian tujuan organisasi.

4. Kebijakan dan Praktek Manajemen

Dengan makin rumitnya proses teknologi serta makin rumit dan kejamnya lingkungan, maka peranan manajemen dalam mengkoordinasi orang dan proses demi keberhasilan organisasi semakin sulit.

2.1.4.4 Pendekatan terhadap Efektivitas

Pendekatan terhadap efektivitas dilakukan dengan bagian yang berbeda, dimana perusahaan mendapatkan input berupa berbagai macam sumber dari lingkungannya. Menurut Marwansyah (2016:192) bahwa terdapat pendekatan yang digunakan secara terpisah untuk mendukung efektivitas kerja dalam sebuah

budaya baru, orang-orang perlu memiliki pengetahuan dan pemahaman yang cukup tentang budaya lain itu dan kemampuan untuk menunjukkan perilaku yang sesuai. Kegiatan dan proses internal yang terjadi dalam perusahaan mengubah input menjadi output atau program yang kemudian dilemparkan kembali kepada lingkungannya. Pendekatan terhadap efektifitas terdiri dari :

1. Pendekatan sasaran

Pendekatan ini mencoba mengatur sejauh mana suatu perusahaan berhasil merealisasikan sasaran yang hendak dicapai. Pendekatan sasaran dalam pengukuran efektivitas dimulai dengan identifikasi sasaran organisasi dan mengukur tingkat keberhasilan organisasi dalam mencapai sasaran tersebut. Sasaran yang perlu di perhatikan dalam pengukuran efektifitas ini adalah sasaran yang realistis untuk memberikan hasil maksimal berdasarkan sasaran resmi dengan memperhatikan permasalahan yang ditimbulkan. Dan memusatkan perhatian terhadap aspek output, yaitu dengan mengukur keberhasilan program dalam mencapai tingkat output. Pendekatan sasaran dapat direalisasikan apabila organisasi mampu melakukan pendekatan kepada warga binaan sosial dalam mengarahkan kepada tujuan yang ingin dicapai yaitu semua warga binaan sosial dapat berfungsi sosial.

2. Pendekatan Sumber

Pendekatan sumber mengukur efektivitas melalui keberhasilan suatu perusahaan dalam mendapatkan berbagai macam sumber yang dibutuhkan. Suatu organisasi harus dapat memperoleh berbagai macam sumber dan juga memelihara keadaan dan sistem agar dapat menjadi efektif. Pendekatan ini

didasarkan pada teori mengenai keterbukaan sistem suatu organisasi terhadap lingkungannya, karena perusahaan mempunyai hubungan yang merata dengan lingkungannya dimana dari lingkungan diperoleh sumber-sumber yang merupakan input lembaga tersebut dan output yang dihasilkan juga dilemparkannya pada lingkungannya. Sementara itu sumber-sumber yang terdapat pada lingkungan sering kali bersifat langka dan bernilai tinggi. Pendekatan sumber dalam organisasi dapat di ukur dari seberapa jauh hubungan antara warga binaan sosial dengan lingkungan sekitarnya.

3. Pendekatan proses

Pendekatan proses menganggap efektivitas sebagai defenisi dan kondisi kesehatan dari suatu organisasi. Pada organisasi yang efektif, proses internal berjalan dengan lancar dimana kegiatan bagian-bagian yang ada berjalan secara terkoordinasi. Pendekatan ini tidak memperhatikan lingkungan melainkan memusatkan perhatian terhadap kegiatan yang dilakukan terhadap berbagai sumber yang dimiliki organisasi, yang menggambarkan tingkat efesiensi serta kesehatan organisasi. Tujuan dari pada pendekatan proses yang dilakukan organisasi adalah bagaimana organisasi mampu menggunakan semua program secara terkoordinir dengan baik kepada warga binaan.

2.1.4.5 Dimensi dan Indikator Efektivitas Kerja

Efektivitas menunjukkan kemampuan suatu perusahaan dalam mencapai sasaran yang telah ditetapkan secara tepat. Pencapaian sasaran yang telah ditetapkan dan ukuran maupun standar yang berlaku mencerminkan suatu

perusahaan tersebut telah memperhatikan efektivitas operasionalnya. Berikut dimensi efektivitas kerja menurut Denison yang diterjemahkan oleh Khairul Saleh (2010:45) sebagai berikut :

1. Keterlibatan (*involvement*)

Keterlibatan adalah suatu perlakuan yang membuat staf merasa diikutsertakan dalam kegiatan organisasi sehingga membuat staf bertanggung jawab tentang tindakan yang dilakukannya. Keterlibatan (*involvement*) adalah kebebasan atau independensi yang dipunyai setiap individu dalam mengemukakan pendapat. Keterlibatan tersebut perlu dihargai oleh kelompok atau pimpinan suatu organisasi sepanjang menyangkut ide untuk memajukan dan mengembangkan organisasi/perusahaan. Keterlibatan terdiri dari tiga indikator yaitu pemberdayaan (*Empowerment*), kerja tim (*Team Orientation*) dan kemampuan berkembang (*Capability Development*)

a. Pemberdayaan (*empowerment*)

Pemberdayaan (*empowerment*) adalah proses yang memungkinkan staf untuk memiliki input dan kontrol atas pekerjaan mereka, serta kemampuan untuk secara terbuka berbagi saran dan ide mengenai pekerjaan mereka. Pemberdayaan akan membuat staf memiliki kekuasaan untuk mampu membuat pilihan dan berpartisipasi pada tingkat yang lebih bertanggung jawab yang pada akhirnya akan menimbulkan perasaan bahagia pada diri staf tersebut serta mengakibatkan staf akan berpikiran positif terhadap lingkungannya.

b. Kerja tim (*team orientation*)

Kerja tim (*Team Orientation*) menunjukkan efektifnya kerja secara tim dalam memberikan kontribusi pada organisasi yang mana proses di dalam kerja tim merupakan usaha untuk memecahkan suatu masalah dan meningkatkan inovasi anggotanya.

c. **Kemampuan berkembang (*capability development*)**

Kemampuan berkembang (*Capability Development*) adalah kemampuan suatu organisasi untuk meningkatkan kemampuan stafnya sehingga mampu berkompetisi dan mencapai tujuan organisasi.

2. Konsistensi (*Consistency*)

Konsistensi (*Consistency*) merupakan tingkat kesepakatan anggota organisasi terhadap asumsi dasar dan nilai-nilai inti organisasi. Konsistensi menekankan pada sistem keyakinan-keyakinan, nilai-nilai, dan simbol-simbol yang dimengerti dan dianut bersama oleh para anggota organisasi serta pelaksanaan kegiatan-kegiatan yang terkoordinasi. Adanya konsistensi dalam suatu organisasi ditandai oleh staf merasa terikat; ada nilai-nilai kunci; kejelasan tentang tindakan yang dapat dilakukan dan tidak dapat dilakukan. Konsistensi di dalam organisasi merupakan dimensi yang menjaga kekuatan dan stabilitas di dalam organisasi. konsistensi dapat dilihat dari tiga indikator yaitu nilai inti (*core value*), kesepakatan (*Agreement*), koordinasi dan integrasi (*Coordination and Integration*).

a. **Nilai inti (*core value*)**

Nilai inti (*core value*) adalah pedoman atau kepercayaan permanen mengenai sesuatu tepat dan tidak tepat yang mengarahkan tindakan dan perilaku staf dalam mencapai tujuan organisasi.

b. Kesepakatan (*agreement*)

Kesepakatan (*Agreement*) adalah suatu proses ketika staf di dalam organisasi dapat mencapai kesamaan pendapat tentang masalah-masalah yang terjadi atau suatu hal yang mendasari dan mampu menyelesaikan perbedaan pendapat yang terjadi di dalam organisasi.

c. Koordinasi dan integrasi (*coordination and integration*)

Koordinasi dan integrasi (*Coordination and Integration*) adalah berbagai fungsi serta unit di dalam organisasi yang bekerja sama untuk mencapai tujuan organisasi tanpa mengganggu hak masing-masing. Koordinasi dan integrasi sangat bermanfaat untuk meningkatkan efisiensi, kualitas, dan pelayanan yang diberikan kepada publik.

3. Adaptasi (*Adaptability*)

Kemampuan adaptasi merupakan kemampuan organisasi untuk menerjemahkan pengaruh lingkungan terhadap organisasi. Adaptasi merupakan kemampuan organisasi dalam merespon perubahan-perubahan lingkungan eksternal dengan melakukan perubahan internal organisasi. Kemampuan adaptasi dapat dilihat dari tiga indikator yaitu perubahan (*Creating Change*), berfokus pada pasien (*Customer Focus*) dan keadaan organisasi (*Organizational Learning*).

a. **Perubahan (*creating change*)**

Perubahan (*Creating Change*) adalah kemampuan organisasi untuk melakukan pembaharuan, mampu mengikuti perkembangan dan bereaksi dengan cepat terhadap tren serta mengantisipasi dampak dari pembaharuan tersebut.

b. **Berfokus pada pelanggan (*customer focus*)**

Berfokus pada pasien (*Customer Focus*) adalah kemampuan organisasi untuk mampu memberikan perhatian pada kepuasan pelanggan.

c. **Keadaan organisasi (*organizational learning*)**

Keadaan organisasi (*Organizational Learning*) adalah proses yang mendukung organisasi untuk mampu beradaptasi terhadap perubahan, serta mampu bertumbuh ke arah yang lebih baik melalui penciptaan dan pengaplikasian hal-hal baru seperti knowledge, kemampuan dan kompetensi sekaligus mampu mentransformasikannya kepada anggota lainnya. Keadaan organisasi merupakan kemampuan organisasi menerima, menerjemahkan, dan menginterpretasi dari lingkungan eksternal menjadi suatu usaha untuk mendorong inovasi, memperoleh pengetahuan dan meningkatkan pengetahuan.

4. Misi (*Mission*)

Misi merupakan dimensi budaya yang menunjukkan tujuan inti organisasi yang menjadikan anggota organisasi teguh dan fokus terhadap apa yang dianggap penting oleh organisasi. Sesuai dengan penelitian Denison (2004) yang menunjukkan bahwa organisasi yang kurang dalam menerapkan misi akan mengakibatkan staf tidak mengerti hasil yang akan dicapai dan tujuan jangka

panjang yang ditetapkan menjadi tidak jelas. kemampuan adaptasi dapat dilihat dari tiga indikator yaitu strategi yang terarah dan tetap (*Strategic Direction and Intent*), Tujuan dan objektivitas (*Goals and Objectif*).

a. **Strategi yang terarah dan tetap (*strategic direction and intent*)**

Strategi yang terarah dan tetap (*Strategic Direction and Intent*) merupakan rencana yang jelas mengenai tujuan organisasi dan membuat anggota organisasi memahami kontribusi dan fungsi mereka di dalam organisasi. Manager tingkat pertama yang secara umum lebih dilibatkan dalam penetapan strategi. Strategi merupakan elemen penting yang memberikan penjelasan mengenai cara-cara untuk melaksanakan suatu tindakan

b. **Tujuan dan objektivitas (*goals and objectivity*)**

Tujuan dan objektivitas (*Goals and Objectivity*) merupakan merupakan hasil yang diinginkan melalui usaha yang terarah dapat diukur, ambisius namun tetap realistis. Tujuan dan objektivitas merupakan kumpulan sasaran yang dikaitkan dengan misi, visi, serta strategi dan mampu memberikan arahan yang jelas bagi staf untuk bertindak.

2.2 Penelitian Terdahulu

Penelitian-penelitian terdahulu berfungsi sebagai pendukung untuk melakukan penelitian. Penelitian-penelitian sebelumnya telah mengkaji masalah budaya organisasi dan kompetensi karyawan terhadap efektivitas kerja.

Tabel 2.1
Penelitian Terdahulu

No	Penulis dan Judul Buku/ Penelitian	Hasil Penelitian	Persamaan	Perbedaan
1	Denison yang diterjemahkan oleh Khairul Saleh (2010) <i>Corporate culture and work effectiveness</i>	Budaya organisasi mempunyai hubungan langsung dan pengaruh yang signifikan pada efektifitas kerja.	Variabel budaya organisasi sebagai variabel independen dan variabel efektivitas kerja sebagai variabel dependen	Tidak menggunakan variabel kompetensi karyawan
2	Spencer yang diterjemahkan oleh Kartini Dewi (2011) <i>Competence at Work Models for Superiors Performance</i>	Kompetensi merupakan suatu karakteristik yang mendasar dari seseorang individu yang terkait dengan efektivitas kinerja	Variabel Kompetensi sebagai variabel independen (X) dan variabel Efektivitas Kerja sebagai variabel dependen (Y)	Tidak menggunakan variabel budaya organisasi
3	Marwansyah (2016) Manajemen Sumber Daya Manusia	Menurut Marwansyah (2016:192) bahwa terdapat pendekatan yang digunakan secara terpisah untuk mendukung efektivitas kerja dalam sebuah budaya baru, orang-orang perlu memiliki pengetahuan dan pemahaman yang cukup tentang budaya lain itu dan kemampuan untuk menunjukan	Menggunakan variabel kompetensi dan budaya organisasi sebagai variabel independent dan menggunakan variabel efektivitas kerja sebagai variabel dependent	Tidak terdapat lokasi dan objek penelitian

Tabel 2.1
Tabel Lanjutan

		perilaku yang sesuai.		
4	Rukmini, Sri Murniyanti (2012) Pengaruh Kompetensi Sumber Daya Manusia terhadap Efektivitas Kerja Karyawan pada PT. PLN (Persero) Area Surabaya Utara Sumber : Jurnal Ekonomi Vol 8. No 17 Desember 2012	Terdapat hasil positif antara variabel X (Kompetensi SDM) dengan variabel Y (Efektivitas Kerja)	Variabel Kompetensi sebagai variabel independen (X) dan variabel Efektivitas Kerja sebagai variabel dependen (Y)	Tidak menggunakan variabel budaya organisasi, tempat dan objek penelitian berbeda dengan penulis
5	Idham Yusuf Emri (2013) Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Efektivitas Kerja Pegawai (Studi pada PT. Jasa Raharja (Persero) kota Sibolga, Sumatera Utara) Sumber : Jurnal EMBA Vol 15. No 8 Desember 2013	Terdapat hubungan yang kuat antara budaya organisasi terhadap efektifitas kerja pegawai sebesar 0,699. Berdasarkan uji hipotesis diperoleh nilai positif sebesar 6,260 , hal ini berarti terdapat pengaruh yang signifikan antara budaya organisasi terhadap efektifitas kerja pegawai dengan tingkat pengaruh	Variabel budaya organisasi sebagai variabel independen dan variabel efektivitas kerja sebagai variabel dependen	Tidak menggunakan variabel kompetensi karyawan, lokasi dan objek penelitian berbeda

Tabel 2.1
Tabel Lanjutan

		sebesar 48,9%		
6	<p>Laras Tris Ambar Suksesi (2010)</p> <p>Analisis Pengaruh Kompetensi, Kecerdasan Emosional, dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan (STUDI PADA PT POS INDONESIA (PERSERO) SEKOTASEMARA NG)</p> <p>Sumber : Jurnal Pengembangan Humaniora Vol 20. No 3</p>	<p>Terbukti bahwa seluruh hipotesis dalam penelitian ini telah terbukti secara signifikan, variabel kompetensi komunikasi, kecerdasan emosional dan budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, variabel budaya organisasi mempunyai pengaruh yang paling besar terhadap kinerja karyawan dibandingkan dengan variabel lainnya.</p>	<p>Variabel kompetensi dan budaya organisasi sebagai variabel yang mempengaruhi (independen)</p>	<p>Tidak menggunakan variabel efektivitas kerja sebagai variabel dependen, melainkan memakai variabel kinerja karyawan, lokasi dan Objek penelitian berbeda</p>
7	<p>I Wayan Darsana, Nyoman Natajaya, I Gusti Ketut Arya Sunu (2014)</p> <p>Kontribusi Kompetensi, Etos Kerja, Budaya Organisasi, dan supervisi terhadap Produktivitas Kerja di PT. Bali Tourism & Development Corporation (Persero)</p>	<p>Disimpulkan bahwa kompetensi guru, etos kerja, budaya organisasi, dan supervisi memberikan kontribusi yang signifikan terhadap produktivitas kerja di PT. Bali Tourism & Development Corporation (Persero) secara</p>	<p>Variabel Kompetensi dan Budaya Organisasi sebagai variabel independen</p>	<p>Tidak menggunakan variabel efektivitas kerja sebagai variabel dependen, lokasi dan objek penelitian berbeda dengan penulis</p>

Tabel 2.1
Tabel Lanjutan

	Sumber : E-Journal Vol 5 Tahun 2014	terpisah maupun simultan.		
8	Santi Yulifiani Girsang (2016) Pengaruh Kompetensi dan Budaya Organisasi terhadap Efektivitas kerja Karyawan di PT. Sucofindo (Persero) cabang Palembang Sumber : JOM Fekon Vol 3 No.1 Februari 2016	Variabel independen secara simultan mempunyai hubungan dengan variabel dependen, artinya variabel kompetensi dan budaya organisasi secara simultan berpengaruh dan signifikan terhadap efektivitas kerja karyawan.	Menggunakan variabel kompetensi dan budaya organisasi sebagai variabel independent dan menggunakan variabel efektivitas kerja sebagai variabel dependent	Lokasi dan objek penelitian berbeda dengan penulis
9	Aneil K. Mishra (2010) <i>Toward a Theory of Organizational Culture and WorkEffectiveness</i> Sumber : <i>Organization Science / vol.6 No.2, pg.87-97 March-April 2010</i>	Studi kuantitatif memberikan analisis eksplorasi persepsi CEO dan hubungan subyektif serta ukuran objektif dari efektivitas kerja dalam sampel dari 764 organisasi. Hasil menunjukkan dukungan untuk nilai tipe prediktif dari ciri-ciri untuk mempelajari budaya organisasi	Variabel budaya organisasi sebagai variabel independen dan variabel efektivitas kerja sebagai variabel dependen	Tidak menggunakan variabel kompetensi
10	Jian Han, Paul Chou (2012) <i>The Competencies-</i>	Hasil dalam penelitian ini memberikan kontribusi untuk pemahaman	Variabel Kompetensi sebagai variabel independen (X) dan variabel	Tidak menggunakan variabel budaya organisasi

Tabel 2.1
Tabel Lanjutan

	<p><i>effectiveness link : A study in Taiwanese High-Tech Companies</i></p> <p>Sumber : <i>Human Resource Management. Fall 2012, vol.45 No.3. pg.70-180</i></p>	<p>yang lebih baik dari kompetensi SDM dalam upaya meningkatkan efektivitas kerja</p>	<p>Efektivitas Kerja sebagai variabel dependen (Y)</p>	
11	<p>Daniel R. Ilgen (2010)</p> <p><i>Enhancing Work Effectiveness through culture and competence</i></p> <p>Sumber : <i>Association for Pyschological Science. Vol.7 No.3 pg.176-198 .2010</i></p>	<p>Penelitian ini menunjukkan bahwa meningkatkan efektivitas kerja diperlukan budaya yang baik serta orang-orang yang berkompetensi tinggi untuk beradaptasi</p>	<p>Menggunakan variabel kompetensi dan budaya organisasi sebagai variabel independent dan menggunakan variabel efektivitas kerja sebagai variabel dependent</p>	<p>Objek penelitian berbeda</p>
12	<p>Chad A. Hartnell (2011)</p> <p><i>Organization culture to work effectiveness. A-Meta Investigation of the competing values framework's theoretical suppositions</i></p> <p>Sumber : <i>Journal of applied psychology Vol.96 No.4 pg.677-694. 2011</i></p>	<p>Budaya organisasi berpengaruh positif terhadap efektivitas kerja</p>	<p>Variabel budaya organisasi sebagai variabel independen dan variabel efektivitas kerja sebagai variabel dependen</p>	<p>Tidak menggunakan variabel kompetensi</p>
13	<p>Reena George (2012)</p> <p><i>The impact of organizational culture and work</i></p>	<p>Budaya organisasi mempunyai pengaruh yang signifikan</p>	<p>Variabel budaya organisasi sebagai variabel independen dan variabel</p>	<p>Tidak menggunakan variabel kompetensi</p>

Tabel 2.1
Tabel Lanjutan

	<p><i>effectiveness on Bharat Potrelum Corporation</i></p> <p>Sumber : <i>Journal of the Indian Academy. Vol.39 No.21. 2012</i></p>	<p>terhadap efektivitas kerja. Apabila karyawan yang mempunyai budaya organisasi yang tinggi maka akan memiliki efektivitas kerja yang baik.</p>	<p>efektivitas kerja sebagai variabel dependen</p>	
14	<p>Vichita Vathanophas (2010)</p> <p><i>Competency for work effectiveness</i></p> <p>Sumber : <i>Contemporary Management Research. Vol.3 No.1 pg.45-70. 2010</i></p>	<p>Terbukti bahwa seluruh hipotesis dalam penelitian ini telah terbukti secara signifikan, variabel kompetensi berpengaruh terhadap efektivitas kerja</p>	<p>Variabel Kompetensi sebagai variabel independen (X) dan variabel Efektivitas Kerja sebagai variabel dependen (Y)</p>	<p>Tidak menggunakan variabel budaya organisasi</p>
15	<p>Dewi Indiasih (2010)</p> <p><i>The effect of employee competence for work effectiveness in PT. Pertamina (Persero)</i></p> <p>Sumber : Jurnal ISSN Vol.5 No.50. pg.78-90</p>	<p>Terdapat hasil positif antara variabel X (Kompetensi SDM) dengan variabel Y (Efektivitas Kerja)</p>	<p>Variabel Kompetensi sebagai variabel independen (X) dan variabel Efektivitas Kerja sebagai variabel dependen (Y)</p>	<p>Tidak menggunakan variabel budaya organisasi</p>
16	<p>Susita Asri (2010)</p> <p><i>The influence of leadership, competence, and organizational culture on work effectiveness (study at</i></p>	<p>Kompetensi dan Budaya Organisasi mempunyai pengaruh positif terhadap efektivitas kerja</p>	<p>Menggunakan variabel kompetensi dan budaya organisasi sebagai variabel independent dan menggunakan variabel efektivitas kerja</p>	<p>Objek penelitian berbeda</p>

Tabel 2.1
Tabel Lanjutan

	<p><i>PT.Batan Teknologi (Persero)</i></p> <p>Sumber : <i>International Journal of Contemporary Management.Vol. 22 No.4 pg.500-516. 2010</i></p>		sebagai variabel dependent	
17	<p>Arifin (2015)</p> <p><i>The Influence of Competence, Motivation, and Organizational culture to Performance (Study in PT.KAI Persero)</i></p> <p>Sumber : <i>International Education Studies.Vol.8 No.23 pg. 28-45.2015</i></p>	<p>Motivasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja. Kompetensi memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja dan budaya organisasi juga memiliki pengaruh positif tetapi tidak signifikan terhadap kinerja</p>	<p>Variabel kompetensi dan budaya organisasi sebagai variabel yang mempengaruhi (independen)</p>	<p>Tidak menggunakan variabel efektivitas kerja sebagai variabel dependen,melainkan memakai variabel kinerja karyawan</p>
18	<p>Subari (2015)</p> <p><i>The influence of training, competence, and motivation on work effectiveness-Moderate by internal communication</i></p> <p>Sumber : <i>American journal of business and management.Vol. 4 No.3.2015</i></p>	<p>Terdapat hasil positif antara variabel X (Kompetensi SDM) dengan variabel Y (Efektivitas Kerja)</p>	<p>Variabel Kompetensi sebagai variabel independen (X) dan variabel Efektivitas Kerja sebagai variabel dependen (Y)</p>	<p>Tidak menggunakan variabel budaya organisasi</p>

2.3 Kerangka Pemikiran

Kerangka pemikiran adalah narasi (uraian) atau pernyataan tentang kerangka konsep pemecahan masalah yang telah diidentifikasi atau dirumuskan. Kerangka pemikiran dalam sebuah penelitian kuantitatif, sangat menentukan kejelasan dan validitas proses penelitian secara keseluruhan.

2.3.1 Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Efektivitas Kerja

Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Efektivitas Kerja Karyawan dalam suatu perusahaan mewujudkan tujuan perusahaan merupakan hal yang penting untuk dilakukan. Tujuan perusahaan ini tidak akan terwujud tanpa adanya sumber daya manusia yang berkualitas, yang menjadi faktor penggerak dari seluruh kegiatan yang direncanakan oleh perusahaan. Dalam pelaksanaannya dibutuhkan tingkat budaya organisasi yang mendukung.

Menurut Denison yang diterjemahkan oleh Khairul Saleh (2010:56) mengemukakan bahwa budaya organisasi mempunyai hubungan langsung dan pengaruh yang signifikan pada efektifitas kerja.

Keterkaitan antara budaya organisasi dan efektivitas kerja juga dikemukakan oleh Aneil K. Mishra (2010) dalam penelitiannya yang berjudul *Toward a Theory of Organizational Culture and Work Effectiveness*. Dalam penelitiannya dijelaskan Studi kuantitatif memberikan analisis eksplorasi persepsi CEO dan hubungan subyektif serta ukuran objektif dari efektivitas kerja dalam sampel dari 764 organisasi. Hasil menunjukkan dukungan untuk nilai tipe prediktif dari ciri-ciri untuk mempelajari budaya organisasi. Chad A. Hartnell

(2011) dalam penelitiannya yang berjudul *Organization culture to work effectiveness. A-Meta Investigation of the competing values framework's theoretical suppositions* mengatakan bahwa budaya organisasi berpengaruh positif terhadap efektivitas kerja. Reena George (2012) dalam penelitiannya yang berjudul *The impact of organizational culture and work effectiveness on Bharat Potrelum Corporation* mengatakan bahwa Budaya organisasi mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap efektivitas kerja. Apabila karyawan yang mempunyai budaya organisasi yang tinggi maka akan memiliki efektivitas kerja yang baik. Idham Yusuf Emri (2013) dalam penelitiannya yang berjudul pengaruh budaya organisasi terhadap efektivitas kerja pegawai (Studi pada PT. Jasa Raharja (Persero) kota Sibolga, Sumatera Utara). Dalam penelitiannya dijelaskan terdapat pengaruh yang signifikan antara budaya organisasi terhadap efektivitas kerja pegawai.

Budaya organisasi ditanamkan kepada karyawan sejak mereka tercatat mulai aktif bekerja di perusahaan. Budaya organisasi pada diri seseorang dipengaruhi baik dari lingkungan luar perusahaan maupun dari dalam perusahaan. Pendidikan atau pelatihan yang diberikan perusahaan merupakan faktor yang mempengaruhi budaya organisasi karyawan dari lingkungan dalam perusahaan. Sedangkan pengalaman kerja yang digunakan karyawan untuk mengatasi masalah dalam pekerjaannya merupakan budaya organisasi yang telah terbentuk sebelumnya yang menjadi factor eksternal yang mempengaruhi karyawan.

Budaya organisasi ini dapat menimbulkan efek positif yang bermanfaat bagi lingkungan kerja sekarang, karena dimungkinkan untuk saling bertukar

pengalaman, pendapat, saran maupun kritik yang bersifat membangun dari ruang lingkup pekerjaannya demi kemajuan perusahaan. Sedangkan efek negatifnya yaitu keegoisan dari individu untuk memperjuangkan kepentingan sendiri, tanpa memperhatikan kepentingan umum lainnya. Efek negative ini dapat menghambat terwujudnya tujuan organisasi. Dan budaya organisasi salah satu komponen penting yang berperan dalam keberhasilan peningkatan efektivitas. Budaya dalam organisasi diaktualisasikan sangat beragam. Bisa dalam bentuk dedikasi/loyalitas, tanggung jawab, kerjasama, kedisiplinan, kejujuran, ketekunan, semangat, mutu kerja, keadilan, dan integritas kepribadian.

2.3.2 Pengaruh Kompetensi Karyawan Terhadap Efektivitas Kerja

Kompetensi merupakan landasan dasar karakteristik orang dan mengindikasikan cara berperilaku atau berpikir, menyamakan situasi dan mendukung untuk periode waktu cukup lama. Dengan adanya kompetensi akan memungkinkan mereka untuk melakukan tugas dan tanggung jawab mereka secara efektif dan meningkatkan standar kualitas profesional dalam pekerjaan mereka. Penentuan tingkat kompetensi dibutuhkan untuk merefleksikan efisiensi dan efektifitas kerja karyawan.

Kecenderungan organisasi menggunakan beberapa kompetensi seperti, komunikasi, kerjasama kelompok, kepemimpinan, dan pemutusan keputusan secara analitis dalam pekerjaan sebagai refleksi efisiensi dan efektivitas individu dalam menggunakan *knowledge* dan *skill*. Sejumlah kompetensi dapat dianggap menentukan kesuksesan seorang karyawan.

Menurut Spencer yang diterjemahkan oleh Kartini Dewi (2011:35) kompetensi merupakan suatu karakteristik yang mendasar dari seseorang individu, yaitu penyebab yang terkait dengan acuan kriteria tentang efektivitas kerja.

Keterkaitan antara kompetensi karyawan dan efektivitas kerja juga dikemukakan oleh Vichita Vathanophas (2010) dalam penelitiannya *Competency for work effectiveness* dengan hasil penelitian bahwa seluruh hipotesis dalam penelitian ini telah terbukti secara signifikan, variabel kompetensi berpengaruh terhadap efektivitas kerja. Dewi Indiasih (2010) dalam penelitiannya *The effect of employee competence for work effectiveness in PT. Pertamina (Persero)* dengan hasil penelitian bahwa Terdapat hasil positif antara variabel X (Kompetensi SDM) dengan variabel Y (Efektivitas Kerja). Subari (2015) dalam penelitiannya *The influence of training, competence, and motivation on work effectiveness-Moderate by internal communication* dengan hasil penelitian Terdapat hasil positif antara variabel X (Kompetensi SDM) dengan variabel Y (Efektivitas kerja). Jian Han, Paul Chou(2012) dalam penelitiannya yang berjudul *The Competencies-effectiveness link : A study in Taiwanese High-Tech Companies* dijelaskan bahwa Hasil dalam penelitian ini memberikan kontribusi untuk pemahaman yang lebih baik dari kompetensi SDM dalam upaya meningkatkan efektivitas kerja. Rukmini, Sri Murniyanti (2012) dalam penelitiannya yang berjudul *pengaruh kompetensi sumber daya manusia terhadap efektivitas kerja karyawan pada PT. PLN (Persero) Area Surabaya Utara*. Dalam penelitiannya dijelaskan terdapat hasil positif antara variabel X (Kompetensi SDM) dengan variabel Y (Efektivitas Kerja).

Dari waktu ke waktu, penggunaan kompetensi teknis atau fungsional berkembang begitu pesat. Yang semula hanya menitikberatkan pada peningkatan pengetahuan dan keterampilan serta pengembangan karakter untuk mencapai efektivitas kerja, penggunaannya berkembang untuk tujuan lain seperti pengembangan pendidikan sebagaimana yang diterapkan di negara ini. Sesuatu dikatakan efektif apabila tercapainya suatu tujuan sesuai dengan rencana yang telah ditentukan sebelumnya. Demikian pula sebaliknya, apabila tujuan atau sasaran tidak sesuai dengan yang telah direncanakan, maka pekerjaan itu dapat dikatakan tidak efektif.

2.3.3 Pengaruh Budaya Organisasi dan Kompetensi Karyawan terhadap Efektivitas Kerja

Efektivitas dalam dunia riset ilmu-ilmu social dijabarkan dengan penemuan atau produktivitas, dimana bagi sejumlah sarjana social efektivitas sering kali ditinjau dari sudut kualitas pekerjaan atau program kerja. Mengingat keanekaragaman pendapat mengenai sifat dan komposisi dari efektivitas, maka tidaklah mengherankan jika terdapat sekian banyak pertentangan pendapat sehubungan dengan cara meningkatnya, cara mengatur dan bahkan cara menentukan indikator efektivitas, sehingga, dengan demikian akan lebih sulit lagi bagaimana cara mengevaluasi tentang efektivitas

Dengan adanya budaya perusahaan akan memudahkan karyawan untuk menyesuaikan diri dengan lingkungan perusahaan dan membantu karyawan untuk mengetahui tindakan apa yang seharusnya dilakukan sesuai dengan nilai-nilai

yang ada di dalam perusahaan dan menjunjung tinggi nilai-nilai tersebut sebagai pedoman karyawan untuk berperilaku yang dapat dijalankan dalam melaksanakan tugas dan pekerjaannya. Kultur atau kebiasaan memiliki implikasi terhadap kecepatan dan ketepatan dalam penyelesaian pekerjaan. Budaya organisasi yang sehat berpengaruh terhadap peningkatan efektivitas kerja.

Pengaruh kompetensi sumber daya manusia pada efektivitas kerja dapat dilihat dari tingkat kompetensinya yang mempunyai implikasi praktis dalam perencanaan sumber daya manusia, hal ini dapat dilihat dari gambaran bahwa kompetensi pengetahuan dan keahlian cenderung lebih nyata dan relatif berada di permukaan salah satu karakteristik yang dimiliki karyawan. Hubungan kompetensi SDM terhadap efektivitas kerja adalah kompetensi untuk experts dan support yang meliputi : komitmen atas pembelajaran berkelanjutan, orientasi pada pelayanan masyarakat, peduli atas ketepatan dan hal-hal detail, berfikir kreatif dan inovatif, fleksibilitas, standar profesionalisme tinggi, perencanaan, pengorganisasian dan koordinasi, pemecahan masalah, orientasi pada kinerja, orientasi pada pelayanan, kerja sama tim dan keseragaman.

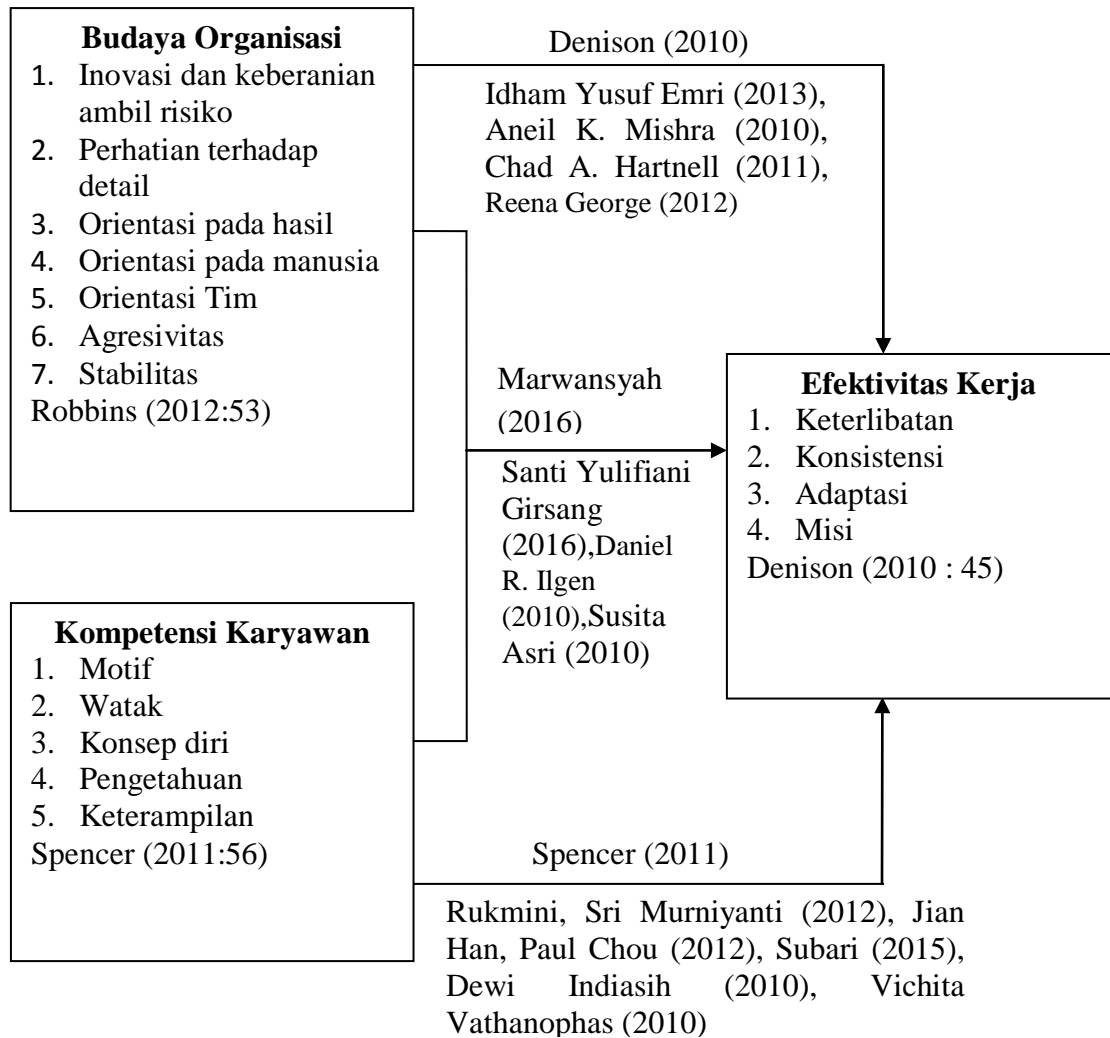
Menurut Marwansyah (2016:192) bahwa terdapat pendekatan yang digunakan secara terpisah untuk mendukung efektivitas kerja dalam sebuah budaya baru, orang-orang perlu memiliki pengetahuan dan pemahaman yang cukup tentang budaya lain itu dan kemampuan untuk menunjukkan perilaku yang sesuai.

Dalam penelitian Susita Asri (2010) yang berjudul *The influence of leadership, competence, and organizational culture on work effectiveness (study*

at PT. Batan Teknologi (Persero) dengan hasil penelitian kompetensi dan budaya organisasi mempunyai pengaruh positif terhadap efektivitas kerja. Daniel R. Ilgen (2010) yang berjudul *Enhancing Work Effectiveness through culture and competence* menjelaskan bahwa Penelitian ini menunjukkan bahwa meningkatkan efektivitas kerja diperlukan budaya yang baik serta orang-orang yang berkompentensi tinggi untuk beradaptasi. Santi Yulifiani Girsang (2016) yang berjudul Pengaruh Kompetensi dan Budaya Organisasi terhadap Efektivitas kerja Karyawan di PT. Vindia Kabupaten Simalungun Sumatera Utara menyebutkan bahwa variabel kompetensi dan budaya organisasi secara simultan berpengaruh dan signifikan terhadap efektivitas kerja karyawan.

Maka dari itu pekerja harus memiliki *knowledge* dan *skill* yang baik yang dimiliki oleh tiap-tiap karyawan dan budaya organisasi yang dapat mencerminkan kebiasaan perilaku yang positif bagi karyawannya baik dari kedisiplinan, tanggung jawab serta kebiasaan baik untuk menghadapi suatu pekerjaan, dengan demikian memungkinkan dapat meningkatkan efektivitas kerja yang baik bagi karyawannya.

Berdasarkan kerangka pemikiran dan juga landasan penelitian dari penelitian terdahulu diatas dapat digambarkan sebuah paradigma penelitian seperti pada gambar 2.2.



Gambar 2.2 paradigma penelitian

2.4 Hipotesis Penelitian

Berdasarkan kerangka pemikiran diatas, maka diajukan hipotesis penelitian sebagai berikut :

a. Hipotesis Simultan

Terdapat Pengaruh budaya organisasi dan kompetensi karyawan terhadap efektivitas kerja secara simultan

b. Hipotesis Parsial

1. Terdapat pengaruh budaya organisasi terhadap efektivitas kerja secara parsial
2. Terdapat pengaruh kompetensi karyawan terhadap efektivitas kerja secara parsial