

## **BAB II**

### **KAJIAN PUSTAKA, KERANGKA PEMIKIRAN DAN HIPOTESIS**

#### **2.1 Kajian Pustaka**

Kegiatan penelitian yang bertujuan melakukan kajian secara teliti tentang teori-teori dan konsep-konsep yang berkaitan dengan budaya organisasi terhadap efektivitas kerja pegawai yang akan diteliti sebagai dasar dalam melangkah pada tahap penelitian selanjutnya.

##### **2.1.1 Penelitian Terdahulu**

Penelitian-penelitian terdahulu berfungsi sebagai pendukung untuk melakukan penelitian yang berkaitan dengan Budaya Organisasi terhadap Efektivitas Kerja Pegawai, sebagai berikut:

###### **2.1.1.1 Jurnal 2017**

Dari jurnal diatas dapat dijelaskan jika ada beberapa hubungan dengan penelitian terdahulu, seperti penelitian yang dilakukan Hikmawati (2017) dengan judul Pengaruh ‘Budaya Organisasi terhadap Kualitas Pelayanan Publik di Sekretariat Daerah Kabupaten Gowa’ yang mana pada variabel independen (X) sama menggunakan budaya organisasi tetapi pada variabel dependennya (Y) tidak menggunakan variabel efektivitas kerja melainkan memakai variabel pelayanan publik, serta pada lokasi dan Objek penelitian berbeda.

Hikmawati dengan judul Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kualitas Pelayanan Publik di Sekretariat Daerah Kabupaten Gowa, menyimpulkan bahwa :

1. Budaya organisasi di sekretariat daerah Kabupaten Gowa berada pada kategori baik (76,019 persen). Hal ini dapat ditinjau dari indikator yang digunakan inisiatif individual berada pada tingkat presentase sebesar 80,494 persen, pengarahan 81,852 persen, integrasi 67,16 persen, dukungan dari manajemen 77,284 persen, pola-pola komunikasi 78,827 persen, toleransi terhadap konflik 64,691, kontrol 78,21 persen dan sistem imbalan 79,63 persen , memperlihatkan dukungan terhadap variabel budaya organisasi.
2. Tingkat kualitas pelayanan terhadap budaya organisasi di sekretariat daerah Kabupaten Gowa. Dilihat dari hasil pengukuran persentase, indikator bukti langsung berada pada tingkat presentase sebesar 78,333 persen, kehandalan 81,79 persen, daya tanggap 77,938 persen, jaminan 83,272 persen, dan empati 66,975 persen. Dapat diketahui berada pada kategori cukup baik dengan presentase sebesar 72, 71 persen. Ini berarti pelayanan pegawai sekretariat daerah Kabupaten Gowa telah menunjukkan suatu kualitas pelayanan yang baik.
3. Terdapat pengaruh antara budaya organisasi dengan kualitas pelayanan yaitu diperoleh Konstanta (a) sebesar 23,48 menjelaskan bahwa jika budaya organisasi diasumsikan bernilai nol (tidak ada nilai) maka nilai kualitas pelayanan sebesar 23,48 atau berada dalam kategori ada pengaruh. Koefisien regresi X sebesar 0,383 menyatakan bahwa setiap penambahan 1 nilai budaya organisasi, maka nilai kualitas pelayanan mengalami peningkatan sebesar 0,383.

**Tabel 2.1**  
**Hasil Penelitian Terdahulu**  
**Jurnal 2017**

No	Penulis dan Judul Penelitian	Hasil Penelitian	Perbedaan
1.	Hikmawati (2017) Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kualitas Pelayanan Publik di Sekretariat Daerah Kabupaten Gowa	Berdasarkan hasil penelitian terhadap pengaruh budaya organisasi terhadap kualitas pelayanan publik di sekretariat daerah Kabupaten Gowa dapat dikatakan bahwa mampu melaksanakan tugas yang dioptimalan oleh pimpinan akan tetapi masih ada yang cukup mampu dan perlu ditingkatkan lagi.	Tidak menggunakan variabel efektivitas kerja sebagai variabel dependen, melainkan memakai variabel pelayanan publik, lokasi dan Objek penelitian berbeda

Sumber : Hasil kajian penulis 2017 (skripsi)

### 2.1.1.2 Jurnal 2013

Dapat dijelaskan jika hubungan dengan penelitian yang dilakukan oleh Aceng Ulumudin (2013) dengan judul penelitian “Pengaruh Budaya Kerja Terhadap Efektivitas Kerja Pegawai Di Kantor Dinas Kesehatan Kabupaten Garut” yang mana pada variabel independen (X) tidak menggunakan budaya organisasi melainkan budaya kerja sedangkan dalam variabel dependennya (Y) sama menggunakan efektivitas kerja pegawai, serta lokasi dan objek dalam penelitiannya berbeda.

Berdasarkan hasil penelitian terdahulu ini, memperoleh hasil penelitian dari Aceng Ulumudin 2013 yaitu, hasil perhitungan uji hipotesis dengan ketentuan

tingkat kesalahan  $\alpha = 0,05$  diperoleh  $t_{hitung} = 3,719148 > t_{tabel} = 2,003241$  sehingga kaidah keputusannya adalah  $t_{hitung} \geq t_{tabel}$  artinya ada pengaruh cukup besar antara variabel Budaya Kerja Terhadap Efektivitas Kerja Pegawai di Kantor Dinas Kesehatan Kabupaten Garut.

**Tabel 2.2**  
**Hasil Penelitian Terdahulu**  
**Jurnal 2013**

No	Penulis dan Judul Penelitian	Hasil Penelitian	Perbedaan
1.	Aceng Ulumudin (2013)  Pengaruh Budaya Kerja Terhadap Efektivitas Kerja Pegawai Di Kantor Dinas Kesehatan Kabupaten Garut	Berdasarkan hasil perhitungan uji hipotesis dengan ketentuan tingkat kesalahan $\alpha = 0,05$ diperoleh $t_{hitung} = 3,719148 > t_{tabel} = 2,003241$ sehingga kaidah keputusannya adalah $t_{hitung} \geq t_{tabel}$ artinya ada pengaruh cukup besar antara variabel Budaya Kerja Terhadap Efektivitas Kerja Pegawai di Kantor Dinas Kesehatan Kabupaten Garut.	Tidak menggunakan variabel budaya organisasi, lokasi dan objek penelitian berbeda

Sumber : Jurnal Pembangunan dan Kebijakan Publik Ulumudin Vol. 04;

No. 01; Tahun 2013 Halaman 6-11

### 2.1.1.3 Jurnal 2016

Dapat dijelaskan jika hubungan penelitian yang dilakukan oleh Santy Yulfiani Girsang “Pengaruh Kompetensi dan Budaya Organisasi Terhadap

Efektivitas Kerja Karyawan di Pt. Vindia Agro Industri Kabupaten Simalungun Sumatera Utara” dimana pada variabel independen (X) dalam penelitian saya tidak menggunakan kompetensi hanya menggunakan budaya organisasi, sedangkan dalam variabel dependen (Y) sama menggunakan efektifitas kerja, serta lokus dan objek penelitiannya berbeda.

Berdasarkan dari perolehan hasil observasi dan pembicaraan tentang Pengaruh Kompetensi dan Budaya Organisasi Terhadap Efektivitas Kerja Karyawan di Pt. Vindia Agro Industri Kabupaten Simalungun Sumatera Utara memperoleh kesimpulan sebagai berikut :

1. Berdasarkan hasil perhitungan uji statistik dengan menggunakan program SPSS menunjukan variabel independen secara simultan mempunyai hubungan dengan variabel dependen, artinya variabel kompetensi dan budaya organisasi secara simultan berpengaruh dan signifikan terhadap efektivitas kerja karyawan.
2. Selanjutnya, dari hasil penelitian ini menunjukan bahwa secara persial variabel kompetensi mempengaruhi efektivitas kerja karyawan. Artinya jika kompetensi karyawan dalam perusahaan meningkat maka efektivitas kerja karyawan di PT. Vindia Agri Industri Kabupaten Simalungun Provinsi Sumatera Utara juga akan meningkat.
3. Untuk variabel budaya organisasi menunjukan bahwa secara persial variabel budaya organisasi mempengaruhi efektivitas kerja karyawan. Artinya budaya organisasi yang baik dalam perusahaan akan mendukung efektivitas kerja karyawan di PT. VAI.

**Tabel 2.3**  
**Hasil Penelitian Terdahulu**  
**Jurnal 2016**

No	Penulis dan Judul Penelitian	Hasil Penelitian	Perbedaan
1.	Santy Yulfiani Girsang (2016)  Pengaruh Kompetensi dan Budaya Organisasi Terhadap Efektivitas Kerja Karyawan di Pt. Vindia Agro Industri Kabupaten Simalungun Sumatera Utara	Berdasarkan hasil perhitungan uji dengan program SPSS menunjukkan variabel independen secara simultan mempunyai hubungan dengan variabel dependen, artinya variabel kompetensi dan budaya organisasi secara simultan berpengaruh dan signifikan terhadap efektivitas kerja karyawan.	Tidak menggunakan variabel kompetensi karyawan, lokasi dan objek penelitian berbeda.

Sumber : JOM Fekon Vol.3 No.1 (Februari) 2016

### 2.1.2 Konsep Administrasi Publik

Administrasi berasal dari bahasa belanda yakni *administratie* yang berarti kegiatan catat mencatat, surat menyurat, pembukuan ringan, ketik mengetik, agenda dan sebagainya yang bersifat teknis ketatausahaan.

Administrasi dalam pengertian luas dapat ditinjau dari sudut proses, fungsi dan dari sudut kepranataan (*institution*). Ditinjau dari sudut proses, administrasi merupakan keseluruhan proses yang dimulai dari proses pemikiran, perencanaan, pengaturan, penggerakkan, pengawasan sampai dengan proses pencapaian tujuan.

Ditinjau dari sudut fungsi atau tugas, administrasi berarti keseluruhan tindak (aktivitas) yang mau atau tidak mau harus dilakukan dengan sadar oleh seseorang atau kelompok orang-orang yang berkedudukan sebagai administrator atau manajemen puncak suatu organisasi usaha. Sedangkan administrasi dari sudut kepranataan atau institusi, administrasi berarti kelompok orang-orang yang secara tertentu melakukan aktivitas-aktivitas di dalam organisasi.

Menurut Hadari Nawawi dalam Inu Kencana, dkk (2003:5) administrasi adalah kegiatan atau rangkaian sebagai proses pengendalian usaha kerjasama sekelompok manusia untuk mencapai tujuan bersama yang telah ditetapkan sebelumnya.

Menurut Soetarto dan R.P Soewarno dalam Akadun (2009:36): Menyatakan bahwa admintrasi adalah suatu proses penyelenggaraan dan pengurusan segenap tindakan atau kegiatan dalam setiap usaha kerja sama sekelompok manusia untuk mencapai tujuan.

Berdasarkan pengertian diatas maka dapat disimpulkan bahwa administrasi adalah proses yang memberikan pengarahan, pengendalian dan penyelenggaraan terhadap kegiatan yang hendak dicapai guna untuk mencapai tujuan bersama.

Pengertian Administrasi Negara Menurut Waldo yang dikutip oleh Kahya dkk (1996 : 3), mengemukakan definisi administrasi Negara, sebagai berikut :

- 1) Administrasi Negara ialah organisasi dan manajemen dari manusia dan benda guna mencapai tujuan-tujuan pemerintah.
- 2) Administrasi Negara adalah ilmu dan seni manajemen yang dipergunakan untuk mengurus urusan-urusan Negara.

Jadi berdasarkan teori di atas administrasi Negara adalah gabungan antara organisasi dan seni manajemen yang dipergunakan untuk mengurus urusan Negara.

Administrasi negara juga merupakan bagian ilmu politik yang mempelajari penentuan kebijaksanaan negara dalam suatu proses. Oleh sebab itu, sebagai suatu ilmu yang diperoleh dari kedua pengetahuan ini, administrasi negara menghendaki

dua macam syarat jika hendak di pahami. Pertama, perlu mengetahui sesuatu mengenai administrasi umum. Kedua, harus diakui bahwa banyak masalah administrasi negara timbul dalam kerangka politik.

Sementara itu, Henry dalam Harbani Pasolong (2008: 8), mengemukakan bahwa :

Administrasi Publik adalah suatu kombinasi antara teori dan praktik, dengan bertujuan mempromosikan pemahaman terhadap pemerintah dalam hubungannya dengan masyarakat yang diperintah, dan juga mendorong kebijakan agar sesuai dengan nilai efektivitas, efisiensi, dan pemenuhan kebutuhan masyarakat secara lebih baik.

Sedangkan Waldo dalam Pasolong (2008: 8) mendefinisikan “administrasi publik adalah suatu kegiatan manajemen dan organisasi yang dilakukan oleh sekelompok orang dan peralatannya guna mencapai tujuan pemerintah.”

Berdasarkan pengertian diatas menurut para ahli maka dapat disimpulkan bahwa Administrasi Publik adalah suatu kegiatan yang dilakukan oleh sekelompok orang dalam menyelesaikan tugas atau kegiatan guna mencapai tujuan yang ditentukan sebelumnya secara efektif dan efisien.

### **2.1.3 Konsep Manajemen Publik**

Manajemen berasal dari kata *management* yang dapat diterjemahkan dalam berbagai istilah, seperti kepemimpinan, tata pimpinan ketatalaksanaan, pengaturan, pengelolaan, pengendalian, pengurusan, pembinaan dan lain sebagainya.

Menurut G.R Terry dalam Pamungkas (2011:43) menyatakan bahwa :

Manajemen adalah suatu proses yang khas yang terdiri dari tindakan-tindakan, perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengendalian yang dilakukan untuk menentukan serta mencapai sasaran-sasaran yang telah ditentukan melalui pemanfaatan sumber daya manusia dan sumber-sumber lainnya.” manajemen juga upaya untuk menjadikan suatu organisasi menjadi lebih efektif dengan menyelesaikan tugas-tugas demi terwujudnya sasaran organisasi.



Kemudian menurut Drs. Malayu S.P Hasibuan (2011:33) Mengatakan bahwa manajemen adalah ilmu seni mengatur proses pemanfaatan sumber daya manusia dan sumber-sumber lainnya secara efektif dan efisien untuk mencapai suatu tujuan tertentu.

Berdasarkan pengertian diatas maka dapat disimpulkan bahwa manajemen dititik beratkan pada usaha menggunakan atau memanfaatkan sumber daya manusia yang tersedia atau yang berpotensi sekalipun sumber-sumber daya lainnya tidak boleh diabaikan guna dapat mencapai tujuan yang telah ditentukan.

Adapun yang dimaksud dengan management resources antara lain: orang (*man*), uang (*money*), material (*material*), peralatan/mesin (*machine*), metode (*method*), waktu (*time*), dan prasarana lainnya, yaitu tanah, gedung, alat dan sebagainya.

Pengertian Manajemen Publik menurut para ahli yang akan disebutkan tergantung latar belakang pendidikan, pengalaman, atau perspektif yang dianut oleh para ahli tersebut. Diantarnya pengertian manajemen adalah sebagai berikut:

Menurut Donovan dan Jackson dalam Nawawi (2013:11-12) menejemen publik diartikan sebagai aktivitas yang dilakukan dengan serangkaian keterampilan (*skill*).

Manajemen Publik menurut Shafritz dan Russel dalam Keban (2008:93) diartikan “Sebagai upaya seseorang untuk bertanggungjawab dalam menjalankan suatu organisasi, dan pemanfaatan sumber daya (orang dan mesin) guna mencapai tujuan organisasi”.

Berdasarkan pengertian diatas maka dapat disimpulkan bahwa Manajemen Publik adalah studi interdisipliner dari aspek umum organisasi dan merupakan gabungan antara fungsi manajemen seperti, *planning*, *organizing*, *actuating*, dan *controlling* dengan sumber daya manusia, keuangan, fisik informasi, dan publik.

## **2.2 Budaya Organisasi**

### **2.2.1 Pengertian Budaya**

Budaya “*culture*” berasal dari perkataan latin *colere* yang artinya mengolah, mengerjakan, menyuburkan, dan mengembangkan, terutama mengolah atau bertani. Atau bisa juga diartikan sebagai segala daya dan aktivitas untuk mengolah dan mengubah alam. Budaya merupakan nilai-nilai dan kebiasaan yang diterima sebagai acuan bersama yang diikuti dan dihormati. Budaya telah menjadi konsep penting dalam memahami masyarakat dan kelompok manusia untuk waktu yang lama.

Menurut Edward Taylor dalam Sobirin, Achmad (2007 : 52), Budaya adalah kompleksitas menyeluruh yang terdiri dari pengetahuan, keyakinan, seni, moral, hukum, adat kebiasaan dan berbagai kapabilitas lainnya serta kebiasaan apa saja yang diperoleh seorang manusia sebagai bagian dari sebuah masyarakat.

Sedangkan menurut Stoner dalam Moeldjono, Djokosantoso, (2003 : 16), Budaya adalah gabungan kompleks asumsi, tingkah laku, cerita, mitos, metafora, dan berbagai ide lain yang menjadi satu untuk menentukan apa arti menjadi anggota masyarakat tertentu.”

Berdasarkan beberapa pendapat diatas peneliti sampai pada pemahaman bahwa budaya merupakan suatu hal yang bisa dijadikan idenstitas atatu ciri khas pada suatu daerah tertentu.

### **2.2.2 Pengertian Organisasi**

Kata organisasi berasal dari bahasa Yunani organon yang berarti alat atau instrumen. Arti kata ini menyiratkan bahwa organisasi adalah alat bantu manusia. Ketika seseorang mendirikan sebuah organisasi, tujuan akhirnya bukan organisasi itu sendiri melainkan agar ia dan semua orang yang terlibat didalamnya dapat mencapai tujuan lain lebih mudah dan lebih efektif. Itulah sebabnya organisasi

sering didefinisikan sebagai sekelompok manusia yang bekerja bersama-sama dalam rangka mencapai tujuan bersama.

Menurut Robbins dalam Sobirin Achmad (2007 : 5) yaitu :  
Organisasi adalah unit sosial yang sengaja didirikan untuk jangka waktu yang relatif lama, beranggotakan dua orang atau lebih yang bekerja bersama-sama dan terkoordinasi, mempunyai pola kerja tertentu yang terstruktur, dan didirikan untuk mencapai tujuan bersama atau satu set tujuan yang telah ditentukan sebelumnya”

Menurut Mathis and Jackson dalam Erni Rernawan (2011:15) yaitu:

Organisasi merupakan suatu kesatuan sosial dari sekelompok manusia yang saling berinteraksi menurut suatu pola tertentu sehingga setiap anggota organisasi memiliki fungsi dan tugasnya masing-masing, sebagai suatu kesatuan yang memiliki tujuan tertentu dan mempunyai bata-batas yang jelas, sehingga bisa dipisahkan.

Selanjutnya menurut J. Bernard dalam Tika, Moh. Pabundu (2006:3) yaitu:

Organisasi adalah kerja sama dua orang atau lebih, suatu sistem dari aktivitas-aktivitas atau ketentuan-ketentuan perorangan yang dikoordinasikan secara sadar.

Berdasarkan teori diatas peneliti sampai pada pemahaman bahwa organisasi merupakan suatu kelompok orang-orang yang saling bergantung untuk dapat mewujudkan tujuan yang telah ditentukan sebelumnya.

### **2.2.3 Pengertian Budaya Organisasi**

Budaya organisasi adalah norma-norma dan kebiasaan yang diterima sebagai suatu kebenaran oleh semua orang dalam organisasi. Budaya organisasi menjadi acuan bersama di antara manusia dalam berinteraksi dalam organisasi. Jika orang-orang bergabung dalam sebuah organisasi, mereka membawa nilai-nilai dan kepercayaan yang telah diajarkan kepada mereka. Menurut Rivai dan Mulyadi (2012:374), menyatakan bahwa : “Budaya organisasi adalah suatu kerangka kerja

yang menjadi pedoman tingkah laku sehari-hari dan membuat keputusan untuk karyawan dan mengarahkan tindakan mereka untuk mencapai tujuan organisasi.”

Victor S.L Tan dalam Tunggal, Amin. Widjaja (2007 : 2) berpendapat bahwa :

Budaya organisasi merupakan suatu norma yang terdiri dari suatu keyakinan, sikap, *core values*, dan pola perilaku yang dilakukan orang dalam organisasi. Keyakinan adalah semua asumsi dan persepsi tentang sesuatu, orang dan organisasi secara keseluruhan, dan diterima sebagai sesuatu yang benar dan sah.

Peneliti menyimpulkan bahwa pengertian budaya organisasi adalah seperangkat asumsi atau keyakinan, nilai-nilai dan norma yang dijadikan pedoman tingkah laku bagi anggota-anggota organisasi untuk dapat mencapai tujuan organisasi.

Selanjutnya pengertian mengenai budaya organisasi menurut Joner dalam Fahmi (2015:47), mengemukakan bahwa: “Budaya Organisasi sebagai sekumpulan nilai dan norma hasil berbagai yang mengendalikan interaksi anggota organisasi satu sama lain dengan orang diluar organisasi”.

Sedarmayanti (2016:99) menyebutkan bahwa:

Budaya Organisasi adalah sebuah keyakinan, sikap, dan nilai yang umum dimiliki, yang timbul dalam organisasi, dikemukakan dengan lebih sederhana budaya adalah cara kita melakukan sesuatu disini. Pola nilai, norma, keyakinan, sikap, dan asumsi ini mungkin tidak diungkapkan, tetapi akan membentuk cara orang berperilaku dan melakukan sesuatu.

Peneliti menyimpulkan bahwa budaya organisasi adalah sebuah norma atau nilai yang dianut oleh anggota organisasi secara individu maupun kelompok yang harus dipertahankan atau diwariskan kepada anggota baru organisasi serta untuk menjadi ciri dalam berinteraksi dengan orang lain diluar organisasi.

Menurut Robbins (2003:525) menjelaskan bahwa “budaya organisasi itu merupakan suatu sistem nilai yang dipegang dan dilakukan oleh anggota organisasi,

sehingga hal yang sedemikian tersebut bisa membedakan organisasi tersebut dengan organisasi lainnya”.

Menurut Lutham, (2012:89) mengemukakan bahwa “budaya merupakan norma-norma dan nilai-nilai yang mengarahkan perilaku anggota organisasi”

Menurut Sutrisno (2010:2)

Budaya organisasi dapat didefinisikan sebagai perangkat sistem nilai-nilai (*values*), keyakinan-keyakinan (*beliefs*), asumsi-asumsi (*assumptions*), atau norma-norma yang telah lama berlaku, disepakati dan diikuti oleh para anggota suatu organisasi sebagai pedoman perilaku dan pemecahan masalah-masalah organisasinya.

Darmawan, 2013: 143 mengemukakan bahwa:

Budaya organisasi merupakan seperangkat nilai – nilai, keyakinan, dan sikap utama yang diberlakukan di antara anggota organisasi. Budaya yang dapat menyesuaikan serta mendorong keterlibatan karyawan dapat memperjelas tujuan dan arah strategi organisasi serta yang selalu menguraikan dan mengajarkan nilai - nilai dan keyakinan organisasi, dapat membantu organisasi mencapai pertumbuhan penjualan, pengembalian modal, keuntungan, mutu dan kepuasan pelanggan yang lebih tinggi.

Peneliti sampai pada pemahaman bahwa budaya organisasi adalah suatu sistem nilai, norma, serta kebiasaan yang menjadi pedoman perilaku setiap anggota dalam organisasi sehingga membedakan organisasi tersebut dengan organisasi lain.

#### **2.2.4 Dimensi Budaya Organisasi**

Model budaya organisasi Denison (Gillespie, Denison, Haaland, Smerek, & Neale, 2008) didasarkan pada empat traits budaya yang mempengaruhi efektivitas organisasi dimana masing-masing trait memiliki 3 indikator. Model budaya organisasi Denison dibuat untuk menganalisis hubungan antara budaya organisasi dengan efektivitas organisasi yang diberi nama The Denison Organizational Culture Model (Denison, Haaland & Goelzer, 2004). Denison et al. (2004), adapun

empat traits (dimensi) budaya yang mempengaruhi efektivitas kerja pegawai dalam organisasi :

- *Involvement* : membangun kapabiliitas karyawan, rasa memiliki dan tanggung jawab.
- *Consistency* : mendefinisikan nilai-nilai dan organisasi menjadi budaya dasar yang kuat.
- *Adaptability* : menerjemahkan kebutuhan lingkungan bisnis ke dalam tindakan.
- *Mission* : mendefinisikan perlunya arahan jangka panjang bagi organisasi.

*Involvement*, menunjukkan bahwa organisasi yang efektif akan membuat meng-empower dan meng-engaged karyawannya, membangun organisasi menjadi sebuah tim dan mengembangkan kapasitas karyawan di organisasi dalam berbagai level. (Denison, Haaland dan Goelzer, 2004). mengatakan:

*“Organizational cultures characterized as “highly involved” strongly encourage employee involvement, and create a sense of ownership and responsibility. They rely on informal, voluntary, and implied control systems, rather than formal, explicit, bureaucratic control systems. Out of this sense of ownership grows a greater commitment to the organization and an increasing capacity for autonomy. Receiving input from organizational members increases the quality of the decisions and improves their implementation.”*

Kesuksesan organisasi dalam melibatkan karyawan akan meningkatkan produktivitas karyawan, mengembangkan sikap dengan memberikan tanggung jawab dan otoritas dalam pengambilan keputusan terhadap pekerjaannya. Keterlibatan ini hendaknya dikembangkan dan dikomunikasikan kepada seluruh organisasi supaya dapat meningkatkan produktivitas dan kualitas karyawan lain, Meningkatkan produktivitas para manajer serta produktivitas organisasi secara keseluruhan. Dimensi *Involvement* dapat diukur dengan 3 indeks (Gillespi et.al, 2008): yaitu:

- *Empowerment* Individu memiliki otoritas, inisiatif dan kemampuan untuk mengelola pekerjaannya. Hal ini menciptakan rasa memiliki dan tanggung jawab kepada organisasi.
- *Team Orientation* Bekerja secara kooperatif untuk mencapai tujuan bersama dimana setiap karyawan merasa sama-sama bertanggung jawab satu dengan yang lainnya. Organisasi lebih mengutamakan usaha tim untuk menyelesaikan pekerjaan
- *Capability Development* Organisasi secara terus-menerus berinvestasi pada pengembangan keterampilan karyawan guna keunggulan daya saing dan menjawab kebutuhan bisnis.

*Consistency*, Organisasi akan efektif ketika mereka konsisten dan terintegrasi dengan baik. (Denison, Haaland dan Goelzer, 2004) mengatakan: “*Different functions and units of the organization are able to work together well to achieve common goals. Organizational boundaries do not interfere with getting work done.*”

Dimensi ini menunjukkan bahwa organisasi menekankan adanya pengaruh positif dan budaya kuat terhadap efektivitas, menurut dimensi ini keyakinan-keyakinan, nilai-nilai yang dimengerti dan dianut bersama oleh para anggota organisasi yang mempunyai dampak positif terhadap pencapaian *consensus* dan pelaksanaan kegiatan-kegiatan yang terkoordinasikan. Dimensi consistency dapat diukur dengan (Gillespie, et.al, 2008), 3 indeks, yaitu:

- *Core Values*. Anggota organisasi berbagi suatu set nilai-nilai yang menciptakan perasaan identitas dan ekspektasi yang jelas.
- *Agreement*. Anggota organisasi mampu memperoleh kesepakatan dalam isu-isu kritical. Dalam hal ini termasuk tingkat kesepakatan dan kemampuan mendamaikan perbedaan.
- *Coordination and Integration*. Berbagai fungsi dan unit dalam organisasi mampu bekerjasama untuk mencapai tujuan bersama.

*Adaptability*. Menempatkan lingkungan sebagai faktor yang berpengaruh

terhadap efektivitas kerja karena organisasi dituntut untuk menyesuaikan demi

keberhasilan dan efektivitasnya. Adapun 3 indeks dimensi adaptability, (Gillespie et.al, 2008) yaitu:

- *Creating Change*. Organisasi mampu menciptakan cara untuk beradaptasi untuk memenuhi perubahan kebutuhan. Dalam hal ini organisasi mampu membaca lingkungan bisnis, bereaksi secara cepat terhadap trend saat ini, dan mengantisipasi perubahan di masa yang akan datang.
- *Customer Focus*. Organisasi memahami dan bereaksi kepada customer dan mengantisipasi kebutuhan customer di masa depan. Hal ini merefleksikan sejauhmana organisasi digerakkan oleh kepedulian untuk memuaskan customer-nya.
- *Organizational Learning*. Organisasi menerima, menerjemahkan, dan menginterpretasikan sinyal-sinyal dari lingkungan menjadi peluang berinovasi, memperoleh pengetahuan, mengembangkan kemampuan

**Mission** Mendefinisikan arah jangka panjang yang bermakna bagi organisasi. Organisasi dituntut untuk mengekspresikan sebuah visi organisasi, bagaimana organisasi ingin dilihat di masa yang akan datang. (Denison, Haaland dan Goelzer, 2004) mengatakan:

*A mission provides purpose and meaning by defining a social role and external goals of organization. It provides a clear direction and goals that serve to define an appropriate course of action for the organization and its members. A sense of mission allows an organization to shape current behavior by envisioning a desired future state. Being able to internalize and identify with an organization's mission contributes to both short and long term commitment to the organization. Success is more likely when individuals and organizations are goal directed.*

Sebuah misi memberikan tujuan dan makna dengan mendefinisikan suatu peran sosial dan tujuan eksternal organisasi. Misi memberikan arah yang jelas dan tujuan yang menentukan tindakan yang tepat bagi organisasi dan anggotanya. Misi memungkinkan bagi suatu organisasi untuk membentuk perilaku saat ini dengan cara memberikan gambaran mengenai masa depan yang diinginkan. Mampu menginternalisasikan dan mengidentifikasi misi akan memberikan kontribusi pada



komitmen jangka pendek dan jangka panjang kepada organisasi. Adapun 3 indeks dimensi mission yang dapat diukur (Gillespie et.al, 2008), yaitu:

- *Strategic Direction and Intent*. Arah strategi yang jelas dapat menentukan tujuan organisasi dan menjelaskan bagaimana setiap orang dapat melakukan kontribusi pada organisasi.
- *Goals and Objectives*. Kejelasan suatu sasaran dan tujuan dapat dihubungkan dengan visi, misi dan strategi dan memberikan arahan yang jelas bagi setiap orang dalam organisasi pada saat bekerja.
- *Vision*. Organisasi memiliki pandangan yang sama mengenai masa depan yang diinginkan. Visi mencerminkan nilai-nilai utama organisasi dan menggambarkan pikiran dan perasaan orang-orang dalam organisasi. Visi juga memberikan panduan dan arah dalam organisasi.

#### **2.2.5 Indikator Budaya Organisasi**

Indikator budaya organisasi Menurut Robbins dan Coulter (2012:80) terdiri

dari:

- 1). Inovasi dan pengambilan resiko diartikan bahwa sikap inovatif dan berani mengambil risiko harus ada didalam organisasi.
- 2). Memperhatikan detil diartikan bahwa didalam organisasi harus memperhatikan segala ketetapan, analisis, dan memperhatikan lebih detail terhadap hal-hal di sekitar.
- 3). Orientasi pada hasil diartikan kepada hasil atau pendapatan dari pada teknik dan proses yang digunakan untuk mencapai hasil tersebut.
- 4). Orientasi individu diartikan untuk memperhitungkan pengaruh hasil-hasil terhadap karyawan dalam organisasi.
- 5). Orientasi pada tim diartikan kemampuan bekerjasama dalam tim.
- 6). Keagresifan bahwa individu atau orang-orang yang berada didalam organisasi memiliki sifat kompetitif.
- 7). Stabilitas diartikan bahwa aktifitas organisasi ditekankan untuk mempertahankan status quo untuk terus tumbuh dan berkembang.

Dengan demikian adanya mekanisme control dalam organisasi, diperkenalkannya tim-tim dalam setiap pekerjaan, diberikan oleh suatu budaya dalam organisasi atau instansi yang kuat memastikan bahwa semua orang yang ada

dalam organisasi diarahkan kearah yang sama agar dapat mencapai tujuan organisasi.

### **2.2.6 Fungsi Budaya Organisasi**

Tika, Moh. Pabundu, (2006: 14), dalam bukunya Budaya Organisasi dan Peningkatan Kinerja Perusahaan menyatakan terdapat sepuluh fungsi utama budaya organisasi.

- 1). Sebagai batas pembeda terhadap lingkungan, organisasi maupun kelompok lain. Batas pembeda ini karena adanya identitas tertentu yang dimiliki oleh suatu organisasi atau kelompok yang tidak dimiliki organisasi atau kelompok lain.
- 2). Sebagai perekat bagi anggota organisasi dalam suatu organisasi. Hal ini merupakan bagian dari komitmen kolektif dari anggota organisasi. Mereka bangga sebagai seorang pegawai suatu organisasi atau perusahaan. Para pegawai mempunyai rasa memiliki, partisipasi, dan memiliki rasa tanggung jawab atas kemajuan perusahaannya.
- 3). Mempromosikan stabilitas sosial. Hal ini tergambar dimana lingkungan kerja dirasakan positif, mendukung, dan konflik serta perubahan diatur secara efektif.
- 4). Sebagai mekanisme dalam memandu dan membentuk sikap serta perilaku anggota-anggota organisasi. Dengan dilebarkannya mekanisme, didatarkannya struktur, diperkenalkannya tim-tim dan diberi kuasanya anggota organisasi oleh organisasi, makna bersama yang diberikan oleh suatu budaya yang kuat memastikan bahwa semua orang diarahkan kearah yang sama.
- 5). Sebagai integrator. Budaya organisasi dapat dijadikan integrator karena adanya subbudaya baru. Kondisi seperti ini biasanya dialami oleh adanya perusahaan-perusahaan besar dimana setiap unit terdapat subbudaya baru.
- 6). Membentuk perilaku bagi anggota-anggota organisasi. Dimaksudkan agar anggota-anggota organisasi dapat memahami bagaimana mencapai suatu tujuan organisasi.
- 7). Sebagai saran untuk menyelesaikan masalah-masalah pokok organisasi. Budaya organisasi diharapkan dapat mengatasi masalah adaptasi terhadap lingkungan eksternal dan masalah integrasi internal.
- 8). Sebagai acuan dalam menyusun perencanaan pemasaran, segmentasi pasar, penentuan positioning yang akan dikuasai perusahaan tersebut.

- 9). Sebagai alat komunikasi. Budaya organisasi dapat berfungsi sebagai alat komunikasi antara atasan dan bawahan atau sebaliknya, serta antar anggota organisasi. Budaya sebagai alat komunikasi tercermin pada aspek-aspek komunikasi yang mencakup kata-kata, segala sesuatu yang bersifat material dan perilaku.
- 10). Sebagai penghambat berinovasi. Budaya organisasi bisa menjadi penghambat dalam berinovasi. Hal ini terjadi apabila budaya organisasi tidak mampu mengatasi masalah-masalah yang menyangkut lingkungan eksternal dan integrasi internal,

Dengan demikian, fungsi budaya organisasi adalah sebagai perekat sosial dalam mempersatukan anggota-anggota dalam mencapai tujuan organisasi berupa ketentuan atau nilai-nilai yang harus dikatakan dan dilakukan oleh anggota-anggota organisasi. Budaya organisasi dapat pula berfungsi sebagai atas perilaku anggota-anggota organisasi.

### **2.2.7 Pembentukan Budaya Organisasi**

Budaya organisasi tidak muncul dengan sendirinya. Ada beberapa unsur yang berpengaruh terhadap pembentukan suatu budaya organisasi. Deal dan Kennedy dalam Tika, Moh. Pabundu (2006: 14), membagi lima unsur pembentuk budaya. Unsur-unsur tersebut adalah sebagai berikut :

- 1).Lingkungan Usaha: Kelangsungan hidup organisasi ditentukan oleh kemampuan organisasi memberi tanggapan yang tepat terhadap peluang dan tantangan lingkungan. Lingkungan usaha merupakan unsur yang menentukan terhadap apa yang harus dilakukan organisasi agar bisa berhasil. Lingkungan usaha yang terpengaruh antara lain meliputi produk yang dihasilkan, pesaing, pelanggan, pemasok, teknologi, kebijakan pemerintah, dan lain-lain. Untuk itu, organisasi harus melakukan tindakan-tindakan untuk mengatasi kondisi tersebut antara lain seperti kebijakan penjualan penemuan baru, atau pengelolaan biaya dalam menghadapi realitas pasar yang berbeda dengan lingkungan usahanya.
- 2).Nilai – Nilai: Nilai-nilai adalah keyakinan dasar yang dianut oleh sebuah organisasi. Setiap organisasi mempunyai nilai-nilai inti sebagai pedoman berfikir dan bertindak bagi semua warga dalam

mencapai tujuan atau misi organisasi. Nilai-nilai inti yang dianut bersama oleh anggota organisasi antara lain dapat berupa slogan atau motto yang dapat berfungsi sebagai jati diri bagi orang yang berada dalam organisasi karena adanya rasa istimewa yang berbeda dengan organisasi lainnya, dan dapat dijadikan harapan konsumen untuk memperoleh kualitas pelayanan yang baik.

- 3). Panutan atau Keteladanan: Panutan bisa berasal dari pendiri perusahaan, manajer, kelompok organisasi atau perorangan yang berhasil menciptakan nilai-nilai organisasi. Panutan ini bisa menumbuhkan semangat dan tempat mencari petunjuk bila terjadi kesulitan atau dalam masalah organisasi.
- 4). Ritual: Ritual adalah deretan berulang dari kegiatan yang mengungkapkan dan memperkuat nilai-nilai usaha organisasi itu, tujuan apakah yang penting, orang-orang manakah yang penting dan mana yang dapat dikorbankan. Acara-acara rutin ini diselenggarakan oleh organisasi-organisasi dalam rangka memberikan penghargaan bagi anggotanya.
- 5). Jaringan Budaya: Jaringan budaya adalah jaringan komunikasi informal yang pada dasarnya merupakan saluran komunikasi primer. Fungsinya menyalurkan informasi dan memberi interpretasi terhadap informasi. Melalui jaringan informal, kehebatan organisasi diceritakan dari waktu ke waktu.

Atmosoeperto (2001: 18) dalam bukunya *Produktivitas Aktualisasi*

Budaya Perusahaan menyatakan bahwa ada beberapa hal yang mempengaruhi budaya organisasi yaitu:

- 1). Kebijakan Organisasi; kebijakan organisasi harus mengarah pada kebijakan (*policy*) yang berorientasi pada kepentingan organisasi, bukan kepentingan individu atau kelompok akan tetapi tetap bertumpu pada filosofi organisasi.
- 2). Gaya Organisasi; harus dipilih gaya organisasi yang dapat mendukung kelestarian organisasi dan didukung oleh sebagian besar sumber daya manusia yang ada dalam perusahaan, seperti manajemen partisipatif.
- 3). Identitas Organisasi atau jati diri organisasi, diperlukan untuk menumbuhkan kebanggaan yang akan mengembangkan budaya kerja yang tidak hanya meningkatkan kinerja organisasi tetapi juga citra baik organisasi.

Dengan demikian peneliti sampai pada pemahaman bahwa pembentukan

budaya sangat penting dalam organisasi atau instansi karena dapat menentukan apa saja yang harus dilakukan agar mencapai tujuan yang telah ditentukan.

Budaya organisasi juga sebagai “ruh” dimana mempunyai filosofi organisasi, visi, misi organisasi yang dimana jika dilaksanakan oleh semua pegawai dalam instansi atau organisasi akan menjadi kekuatan bagi organisasi tersebut untuk dapat berkompetensi dan bersaing terhadap peluang dan tantangan lingkungan.

### **2.2.8 Karakteristik Budaya Organisasi**

Karakteristik-karakteristik budaya organisasi menurut Stephen P. Robbins dalam Tika, Moh. Pabundu (2006 : 10) adalah :

- 1). Inisiatif Individual : Yaitu tingkat tanggung jawab, kebebasan atau independensi yang dipunyai setiap anggota organisasi dalam mengemukakan pendapat. Inisiatif individual tersebut perlu dihargai oleh kelompok atau pimpinan suatu organisasi sepanjang menyangkut ide untuk memajukan dan mengembangkan organisasi atau perusahaan.
- 2). Toleransi Terhadap Tindakan Beresiko: Suatu budaya organisasi dikatakan baik apabila dapat memberikan toleransi kepada anggota atau para pegawai agar dapat bertindak agresif dan inovatif untuk memajukan organisasi atau perusahaan serta berani mengambil resiko terhadap apa yang dilakukannya.
- 3). Pengarahan :Pengarahan dimaksudkan sejauh mana organisasi atau perusahaan dapat menciptakan dengan jelas sasaran dan harapan yang diinginkan. Sasaran dan harapan tersebut jelas tercantum dalam visi, misi dan tujuan organisasi. Kondisi ini dapat berpengaruh terhadap kinerja organisasi atau perusahaan.
- 4). Integrasi :Integrasi dimaksudkan sejauh mana organisasi atau perusahaan dapat mendorong unit-unit organisasi untuk bekerja dengan cara yang terkoordinasi. Kekompakan unit-unit tersebut dapat mendorong kualitas dan kuantitas pekerjaan yang dihasilkan.
- 5). Dukungan Manajemen : Dukungan manajemen dimaksudkan sejauh mana para manajer dapat memberikan komunikasi atau arahan, bantuan serta dukungan yang jelas terhadap bawahan.
- 6). Kontrol : Alat yang dapat dipakai adalah peraturan-peraturan atau norma-norma yang berlaku di dalam suatu organisasi atau perusahaan.
- 7). Identitas : Dimaksudkan untuk sejauh mana para anggota suatu organisasi atau perusahaan dapat mengidentifikasikan dirinya sebagai suatu kesatuan dalam perusahaan dan bukan sebagai kelompok kerja tertentu atau keahlian tertentu.

- 8). Sistem Imbalan : Sejauh mana alokasi imbalan (kenaikan gaji, promosi dan sebagainya) didasarkan atas prestasi kerja pegawai, bukan didasarkan atas senioritas, sikap pilih kasih, dan sebagainya.
- 9). Toleransi Terhadap Konflik : Sejauh mana para pegawai atau karyawan di dorong untuk mengemukakan konflik dan kritik secara terbuka. Perbedaan pendapat merupakan fenomena yang sering terjadi dalam suatu organisasi atau perusahaan. Namun, perbedaan pendapat dan kritik tersebut bisa digunakan untuk melakukan perbaikan atau perubahan strategi untuk mencapai tujuan organisasi atau perusahaan.
- 10). Pola Komunikasi : Sejauh mana komunikasi dibatasi oleh hierarki kewenangan yang formal. Kadang-kadang hierarki kewenangan dapat menghambat terjadinya pola komunikasi antara atasan dan bawahan atau antar karyawan itu sendiri.

Peneliti sampai pada pemahaman bahwa karakteristik budaya organisasi sangat berpengaruh terhadap pencapaian tujuan organisasi yang jelas dimana terdapat peraturan atau norma yang harus dilakukan oleh setiap anggota yang ada dalam organisasi.

## **2.3 Efektivitas Kerja**

Pengertian efektivitas kerja pegawai pada suatu organisasi mempunyai arti yang berbeda-beda bagi setiap orang, terhitung pada kerangka acuan yang dipakainya. Sebelum peneliti menguraikan pengertian efektivitas kerja, terlebih dahulu peneliti akan menguraikan pengertian efektivitas.

### **2.3.1 Pengertian Efektivitas**

Menurut Harbani Pasolong (2007:7) mengatakan :  
Efektivitas pada dasarnya berasal dari kata “efek” dan digunakan istilah ini sebagai hubungan sebab akibat. Efektivitas dapat dipandang sebagai suatu sebab dari variabel lain. Efektivitas berarti bahwa tujuan yang telah direncanakan sebelumnya dapat tercapai atau dengan kata sasaran tercapai karena adanya proses kegiatan. Adapun pengertian lain dari efektivitas adalah tingkat tujuan yang diwujudkan suatu organisasi”.

Setiap organisasi selalu dihadapkan pada persoalan keterbatasan sumber daya, baik sumber daya manusia maupun sumber daya non manusia dalam mencapai tujuan organisasi interaksi antara berbagai sumber daya tadi harus dikelola dengan baik sehingga dapat mencapai sasarannya secara efisien dan efektif.

Sedangkan pengertian efektivitas menurut beberapa ahli adalah sebagai berikut:

Menurut Dunn, diterjemahkan oleh Wibawa dalam bukunya Pengantar Analisis Kebijakan Publik (2003:498) menjelaskan bahwa: “Efektivitas adalah suatu kriteria untuk menseleksi berbagai alternative dijadikan rekomendasi didasarkan pertimbangan apakah yang direkomendasikan tersebut memberikan (akibat) yang maksimal.”

Menurut Mahmudi (2005:92) “Efektivitas merupakan hubungan antara output dengan tujuan, semakin besar kontribusi (sumbangan) output terhadap pencapaian tujuan, maka semakin efektif organisasi, program atau kegiatan”.

Menurut Mardiasmo (2017: 134) Efektivitas adalah ukuran berhasil tidaknya pencapaian tujuan suatu organisasi mencapai tujuannya. Apabila suatu organisasi mencapai tujuan maka organisasi tersebut telah berjalan dengan efektif.

Dari Beberapa ahli diatas maka dapat disimpulkan bahwa efektivitas adalah focus utama berhasil atau tidaknya suatu organisasi dalam melaksanakan tugas serta program yang sudah ditentukan sebelumnya.

Adanya penilaian efektivitas suatu program perlu dilakukan untuk mengetahui bagaimana dampak yang akan dihasilkan oleh program tersebut, karena

efektivitas merupakan gambaran keberhasilan pencapaian sasaran dan tujuan yang sudah ditentukan sebelumnya. Maka efektivitas menggambarkan siklus input proses dan output dari program yang telah dilaksanakan serta dapat mengacu pada hasil guna suatu organisasi dimana program yang menyatakan sejauhmana tujuan telah dicapai. Oleh sebab itu suatu organisasi dikatakan efektif apabila tujuan atau sasaran yang telah ditentukan dapat tercapai sesuai dengan rencana awal serta dapat juga memberikan manfaat terhadap pegawai ataupun organisasinya.

### **2.3.2 Pengertian Efektivitas Kerja**

Setiap instansi atau organisasi menginginkan pegawainya untuk selalu berusaha dalam mencapai efektivitas kerja, agar keberhasilan organisasi dalam mencapai tujuannya dapat terlaksana jika masing-masing pegawai atau karyawannya bisa efektif dalam pekerjaannya. Dengan kata lain efektivitas kerja suatu organisasi dapat tercapai apabila setiap pegawainya tepat mencapai sasaran yang telah ditentukan sebelumnya. Berikut pengertian efektivitas kerja menurut para ahli :

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. Artinya penggunaan waktu yang tepat dalam menyelesaikan pekerjaan, bukan penggunaan biaya yang diperlukan. Demikian untuk mencapai efektivitas kerja perlu adanya penggunaan waktu yang sebaik-baiknya”

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.

Berdasarkan pendapat diatas dapat disimpulkan bahwa efektivitas kerja adalah kemampuan untuk menyelesaikan suatu tugas yang dilakukan oleh seseorang atau sekelompok orang sesuai dengan waktu yang sudah ditetapkan sebelumnya.

Bungkaes (2013:45) Efektivitas kerja adalah antara output dan tujuan. Dalam artian efektivitas pekerja merupakan ukuran seberapa jauh tingkat output, kebijakan dan prosedur dari organisasi mencapai tujuan yang ditetapkan.

Sedangkan 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 Tangkilisan (2005:139) menjelaskan bahwa :  
“Efektivitas Kerja adalah pencapaian tujuan, kemampuan dan pemanfaatan tenaga manusia. Jadi konsep tingkat efektivitas menunjukkan pada tingkat seberapa jauh organisasi melaksanakan kegiatan atau fungsi sehingga tujuan yang telah ditetapkan dapat tercapai dengan memanfaatkan sumber-sumber yang ada”

Jadi pengertian menurut para ahli dapat disimpulkan bahwa efektivitas adalah hasil pencapaian menyelesaikan pekerjaan dengan memanfaatkan sumberdaya yang ada dan output yang di hasilkan sesuai dengan tujuan yang ditentukan pada waktu yang sudah ditetapkan

### **2.3.3 Indikator Efektivitas Kerja**

Menurut Agung Kurniawan (2005: 107) yang mengutip pendapat dari James L. Gibson dalam bukunya “*Transformasi Pelayanan Publik*”, efektivitas kerja adalah sebagai berikut:

- 1) Kejelasan tujuan yang hendak dicapai, hal ini ditunjukkan supaya karyawan atau pekerja dalam melaksanakan tugasnya dapat mencapai target dan sasaran yang terarah sehingga tujuan organisasi dapat tercapai.
- 2) Kejelasan strategi pencapaian tujuan, merupakan penentuan cara, jalan atau upaya yang harus dilakukan dalam mencapai semua tujuan yang sudah ditetapkan agar para implementer tidak tersesat dalam pencapaian tujuan organisasi. Seperti penentuan wawasan waktu, dampak dan pemusatan upaya.
- 3) Proses analisis dan perumusan kebijaksanaan yang mantap, berkaitan dengan tujuan yang hendak dicapai dan strategi yang telah ditetapkan artinya kebijakan yang sudah dirumuskan tersebut harus mampu menjembatani tujuan-tujuan dengan usaha-usaha pelaksanaan kegiatan operasional.
- 4) Perencanaan yang matang, diperlukan untuk pengambilan keputusan yang akan dilakukan oleh organisasi untuk mengembangkan program atau kegiatan dimasa yang akan datang.
- 5) Penyusunan program yang tepat, suatu rencana yang baik masih perlu dijabarkan dalam program-program pelaksanaan yang tetap sebab apabila tidak, para pelaksana akan kurang memiliki pedoman untuk bertindak dan bekerja.
- 6) Tersedianya sarana dan prasarana, sarana dan prasarana dibutuhkan untuk menunjang proses dalam pelaksanaan suatu program agar berjalan dengan efektif.
- 7) Pelaksanaan yang efektif dan efisien, apabila suatu program tidak dilaksanakan secara efektif dan efisien maka organisasi tersebut tidak dapat mencapai tujuannya.
- 8) Sistem pengawasan dan pengendalian, pengawasan ini diperlukan untuk mengatur dan mencegah kemungkinan-kemungkinan adanya penyimpangan dalam pelaksanaan suatu program atau kegiatan, sehingga tujuan organisasi dapat tercapai.

Dengan demikian peneliti sampai pada pemahaman bahwa ukuran efektivitas kerja merupakan suatu standar terpenuhinya target atau sasaran yang akan dicapai dalam organisasi. Selain itu, menunjukkan sudah sejauh mana organisasi melaksanakan program atau kegiatan yang sesuai dengan fungsinya secara optimal.

### 2.3.4 Faktor Yang Berpengaruh Terhadap Efektivitas Kerja

Ada empat faktor yang mempengaruhi efektivitas, yang dikemukakan oleh

Richard M Steers dalam Tika, Moh. Pabundu (2006 : 135) :

- 1) Karakteristik Organisasi adalah hubungan yang sifatnya tetap seperti susunan sumber daya manusia yang terdapat dalam organisasi. Struktur merupakan cara yang unik menempatkan manusia dalam rangka menciptakan sebuah organisasi. Dalam struktur, manusia ditempatkan sebagai bagian dari suatu hubungan yang tetap yang akan menentukan pola interaksi dan tingkah laku yang berorientasi pada tugas.
- 2) Karakteristik Lingkungan, mencakup dua aspek. Aspek pertama adalah lingkungan ekstern yaitu lingkungan yang berada di luar batas organisasi dan sangat berpengaruh terhadap organisasi, terutama dalam pembuatan keputusan dan pengambilan tindakan. Aspek kedua adalah lingkungan intern yang dikenal sebagai iklim organisasi yaitu lingkungan yang secara keseluruhan dalam lingkungan organisasi.
- 3) Karakteristik Pekerja merupakan faktor yang paling berpengaruh terhadap efektivitas. Di dalam diri setiap individu akan ditemukan banyak perbedaan, akan tetapi kesadaran individu akan perbedaan itu sangat penting dalam upaya mencapai tujuan organisasi. Jadi apabila suatu organisasi menginginkan keberhasilan, organisasi tersebut harus dapat mengintegrasikan tujuan individu dengan tujuan organisasi.
- 4) Karakteristik Manajemen adalah strategi dan mekanisme kerja yang dirancang untuk mengkondisikan semua hal yang di dalam organisasi sehingga efektivitas tercapai. Kebijakan dan praktek manajemen merupakan alat bagi pimpinan untuk mengarahkan setiap kegiatan guna mencapai tujuan organisasi. Dalam melaksanakan kebijakan dan praktek manajemen harus memperhatikan manusia, tidak hanya mementingkan strategi dan mekanisme kerja saja. Mekanisme ini meliputi penyusunan tujuan strategis, pencarian dan pemanfaatan atas sumber daya, penciptaan lingkungan prestasi, proses komunikasi, kepemimpinan dan pengambilan keputusan, serta adaptasi terhadap perubahan lingkungan inovasi organisasi.

Dengan demikian peneliti sampai pada pemahaman bahwa organisasi saling beraitan dengan berbagai unsur jika salah satu unsur memiliki kinerja yang buruk maka akan sangat berpengaruh terhadap kinerja organisasi secara keseluruhan, kesadaran pada lingkungan sekitar berpengaruh terhadap organisasi terutama dalam

pengambilan tindakan dan pembuatan keputusan, Kelangsungan hidup organisasi membutuhkan pergantian sumberdaya secara terus menerus, suatu organisasi jika tidak memperhatikan faktor-faktor yang memengaruhi efektivitas kerja akan mengalami kesulitan dalam pencapaian tujuan organisasi, kebijakan manajemen memerlukan adanya keselarasan antara strategi dan mekanisme dalam organisasi agar efektivitas tercapai dengan baik.

### **2.3.5 Kriteria Efektivitas Kerja**

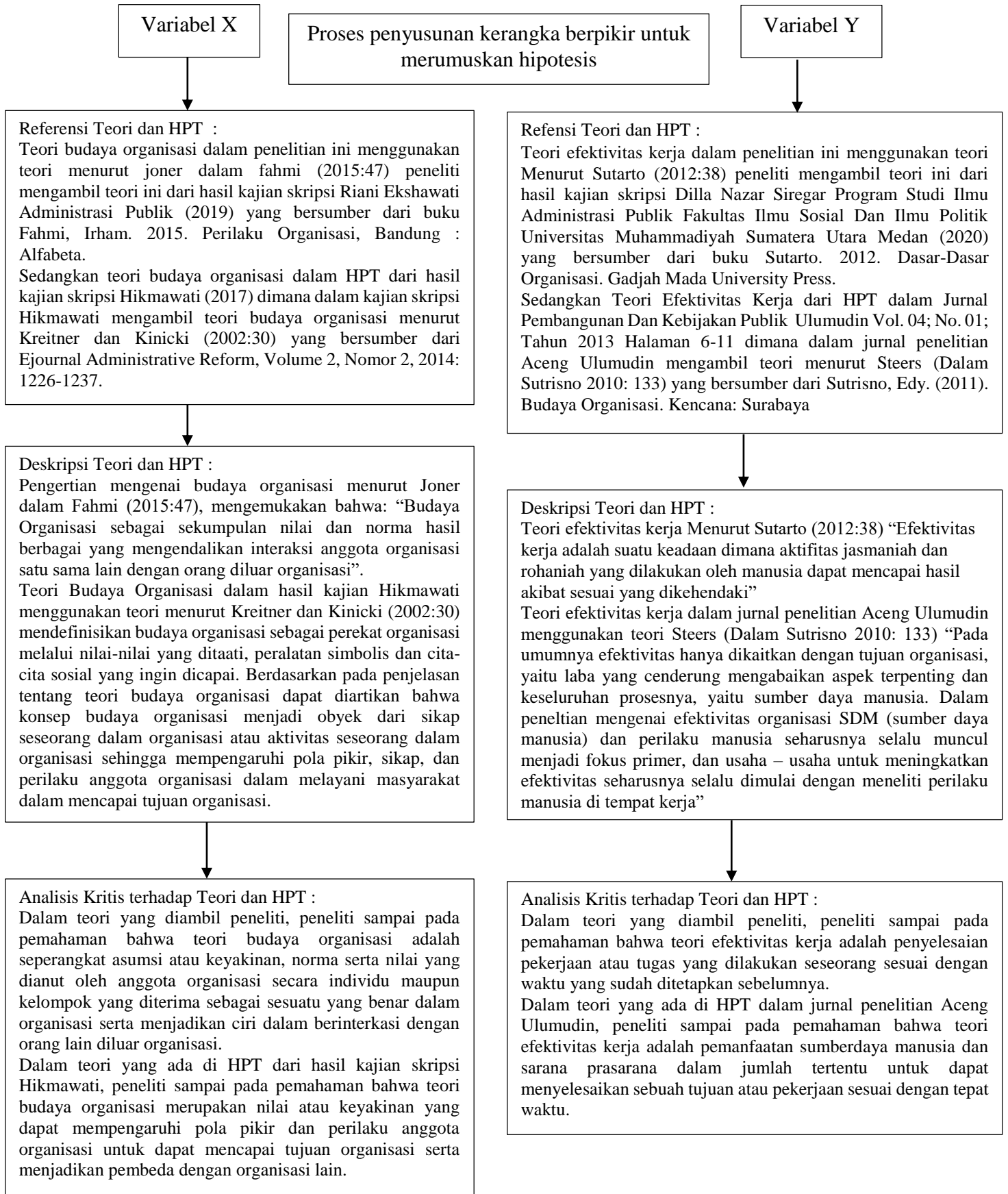
Menurut Martini dan Lubis (1987:55) Kriteria yang digunakan untuk mengukur efektivitas kerja adalah sebagai berikut :

- 1) Pendekatan Sumber (*resource approach*) yakni mengukur efektivitas dari input. Pendekatan mengutamakan adanya keberhasilan organisasi untuk memperoleh sumber daya, baik fisik maupun non fisik yang sesuai dengan kebutuhan organisasi
- 2) Pendekatan Proses (*Process approach*) adalah untuk melihat sejauh mana efektivitas pelaksanaan program dari semua kegiatan proses internal atau mekanisme organisasi.
- 3) Pendekatan Sasaran (*Goals approach*) dimana pusat perhatian pada output, mengukur keberhasilan organisasi untuk mencapai hasil (*output*) yang sesuai dengan rencana.

Dari ketiga kriteria untuk mengukur efektivitas maka dapat disimpulkan bahwa standar ukuran yang digunakan untuk mengukur efektivitas yakni dengan tercapainya program atau kegiatan yang sudah ditetapkan, serta dapat melakukan fungsi secara optimal sehingga tujuan yang sebelumnya sudah ditentukan oleh organisasi dapat tercapai sesuai dengan target dan sasaran.

**Tabel 2.4**

**Terkait HPT (Hasil Penelitian Terdahulu) dan Referensi Teori**





**Analisis Komparatif dari Teori dan HPT :**  
 Dari teori yang diambil peneliti bahwa budaya organisasi menurut Joner dalam Fahmi (2015:47), dan Victor S.L Tan (Tunggal, Amin. Widjaja, 2007 : 2) kedua teori ini memiliki makna bersama bagi seluruh anggota organisasi yang berkaitan dengan nilai, keyakinan, norma dan cara berpikir yang berbeda dengan organisasi lain yang dianutnya, dalam usaha untuk pencapaian tujuan perusahaan yang telah ditentukan sebelumnya.  
 Sedangkan teori dalam HPT dari hasil kajian skripsi Hikmawati teori budaya organisasi menurut Kreitner dan Kinicki (2002:30) dan organisasi menurut Robbins (2000: 74) sama sama memiliki makna yang sama dimana nilai yang ditaati dapat menjadi kunci dalam keberhasilan suatu organisasi untuk dapat mencapai tujuan organisasi yang sudah ditentukan sebelumnya.  
 Serta pada penelitian ini memiliki perbedaan dan persamaan dengan HPT dari hasil kajian skripsi Hikmawati (2017) dimana pada variabel independen (X) sama menggunakan variabel budaya organisasi tetapi pada variabel dependennya (Y) tidak menggunakan variabel efektivitas kerja melainkan memakai variabel pelayanan publik, serta pada lokasi yang memiliki kesamaan di sekretariat daerah.



**Simpulan Teori dan HPT :**  
 Dari teori dan HPT yang peneliti gunakan bahwasannya budaya organisasi merupakan pemaknaan bersama bagi seluruh anggota organisasi yang berkaitan dengan keyakinan nilai dan norma yang menjadi dasar terciptanya suatu iklim organisasi yang ideal serta menjadi kunci untuk keberhasilan organisasi dalam pencapaian tujuan yang telah ditentukan.



**Analisis Komparatif dari Teori dan HPT :**  
 Dari teori yang diambil peneliti bahwa efektivitas kerja menurut Schermerhorn yang diterjemahkan oleh Karta Wiguna (2010:15) dan teori menurut Sutarto (2012:38) kedua teori ini memiliki makna yang sama untuk pencapaian tugas atau tujuan yang sudah ditentukan sesuai dengan waktu yang sudah ditentukan dalam organisasi.  
 Sedangkan teori yang ada di HPT dalam jurnal penelitian Aceng Ulumudin, bahwa teori efektivitas kerja adalah pemanfaatan sumber daya manusia dan sarana prasarana dengan jumlah yang ditentukan untuk dapat menyelesaikan tugas yang sudah ditentukan sebelumnya.  
 Serta pada penelitian ini memiliki perbedaan dan persamaan dengan HPT dari jurnal penelitian Aceng Ulumudin Dapat dijelaskan jika hubungan dengan penelitian yang dilakukan oleh Aceng Ulumudin yang mana pada variabel independen (X) tidak menggunakan budaya organisasi melainkan budaya kerja sedangkan dalam variabel dependennya (Y) sama menggunakan efektivitas kerja pegawai, serta lokasi dan objek dalam penelitiannya berbeda.



**Simpulan Teori dan HPT :**  
 Dari teori dan HPT yang peneliti gunakan bahwasannya efektivitas kerja adalah kemampuan seseorang atau sekelompok orang dalam menyelesaikan suatu tugas atau tujuan yang tepat sesuai dengan waktu yang sudah ditetapkan sebelumnya.

Kerangka pemikiran merupakan kerangka untuk mengalirkan jalan pikiran yang logis (*logical construct*). Dengan perkataan lain, menyusun kerangka pemikiran sesungguhnya diarahkan untuk menjawab secara rasional atas masalah yang telah di rumuskan.

## 1. Definisi Budaya Organisasi

Pengertian budaya organisasi menurut Joner dalam Fahmi (2015:47), mengemukakan bahwa: “Budaya Organisasi sebagai sekumpulan nilai dan norma hasil berbagai yang mengendalikan interaksi anggota organisasi satu sama lain dengan orang diluar organisasi”.

Victor S.L Tan dalam Tunggal, Amin. Widjaja (2007:2) berpendapat bahwa :

Budaya organisasi merupakan suatu norma yang terdiri dari suatu keyakinan, sikap, *core values*, dan pola perilaku yang dilakukan orang dalam organisasi. Keyakinan adalah semua asumsi dan persepsi tentang sesuatu, orang dan organisasi secara keseluruhan, dan diterima sebagai sesuatu yang benar dan sah.

Peneliti menyimpulkan bahwa pengertian budaya organisasi adalah seperangkat asumsi atau keyakinan, nilai-nilai dan norma yang dijadikan pedoman tingkah laku bagi anggota-anggota organisasi untuk dapat mencapai tujuan organisasi.

## 2. Dimensi Budaya Organisasi Daniel R.Denison dan William S. Neale

Daniel R.Denison dan William S. Neale dalam penelitiannya *Denison Organizational Culture Survey* meneliti budaya berbagai organisasi yang menemukan 4 trait (dimensi) budaya yang mempengaruhi efektivitas organisasi :

- *Involvement* : membangun kapabiliitas karyawan, rasa memiliki dan tanggung jawab.
- *Consistency* : mendefinisikan nilai-nilai dan organisasi menjadi budaya dasar yang kuat.
- *Adaptability* : menerjemahkan kebutuhan lingkungan bisnis ke dalam tindakan.
- *Mission* : mendefinisikan perlunya arahan jangka panjang bagi organisasi.

Berdasarkan pendapat diatas peneliti sampai pada pemahaman bahwa budaya organisasi adalah keyakinan atau nilai yang dianut bagi para anggota organisasi yang mempunyai dampak positif terhadap efektivitas kerja dalam organisasi.

### **3. Definisi Efektivitas Kerja**

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

Sedangkan 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”

Berdasarkan pendapat diatas dapat disimpulkan bahwa efektivitas kerja adalah kemampuan untuk menyelesaikan suatu tugas yang dilakukan oleh seseorang atau sekelompok orang sesuai dengan waktu yang sudah ditetapkan sebelumnya.

### **4. Dimensi Efektivitas Kerja Agung Kurniawan (2005: 107) yang mengutip pendapat dari James L. Gibson dalam bukunya “*Transformasi Pelayanan Publik*”,**

Menurut Agung Kurniawan (2005: 107) yang mengutip pendapat dari James L. Gibson dalam bukunya “*Transformasi Pelayanan Publik*”, efektivitas kerja adalah sebagai berikut:

- 1) Kejelasan tujuan yang hendak dicapai, hal ini ditujukan supaya karyawan atau pekerja dalam melaksanakan tugasnya dapat mencapai target dan sasaran yang terarah sehingga tujuan organisasi dapat tercapai.



- 2) Kejelasan strategi pencapaian tujuan, merupakan penentuan cara, jalan atau upaya yang harus dilakukan dalam mencapai semua tujuan yang sudah ditetapkan agar para implementer tidak tersesat dalam pencapaian tujuan organisasi. Seperti penentuan wawasan waktu, dampak dan pemusatan upaya.
- 3) Proses analisis dan perumusan kebijaksanaan yang mantap, berkaitan dengan tujuan yang hendak dicapai dan strategi yang telah ditetapkan artinya kebijakan yang sudah dirumuskan tersebut harus mampu menjembatani tujuan-tujuan dengan usaha-usaha pelaksanaan kegiatan operasional.
- 4) Perencanaan yang matang, diperlukan untuk pengambilan keputusan yang akan dilakukan oleh organisasi untuk mengembangkan program atau kegiatan dimasa yang akan datang.
- 5) Penyusunan program yang tepat, suatu rencana yang baik masih perlu dijabarkan dalam program-program pelaksanaan yang tetap sebab apabila tidak, para pelaksana akan kurang memiliki pedoman untuk bertindak dan bekerja.
- 6) Tersedianya sarana dan prasarana, sarana dan prasarana dibutuhkan untuk menunjang proses dalam pelaksanaan suatu program agar berjalan dengan efektif.
- 7) Pelaksanaan yang efektif dan efisien, apabila suatu program tidak dilaksanakan secara efektif dan efisien maka organisasi tersebut tidak dapat mencapai tujuannya.
- 8) Sistem pengawasan dan pengendalian, pengawasan ini diperlukan untuk mengatur dan mencegah kemungkinan-kemungkinan adanya penyimpangan dalam pelaksanaan suatu program atau kegiatan, sehingga tujuan organisasi dapat tercapai.

Dengan demikian peneliti sampai pada pemahaman bahwa ukuran efektivitas kerja merupakan suatu standar terpenuhinya target atau sasaran yang akan dicapai dalam organisasi. Selain itu, menunjukkan sudah sejauh mana organisasi melaksanakan program atau kegiatan yang sesuai dengan fungsinya secara optimal.

## **5. Hubungan Variabel Bebas dengan Variabel Terikat Menurut Para Ahli**

Pengaruh budaya organisasi terhadap efektivitas kerja pegawai dalam organisasi mewujudkan tujuan organisasi yang merupakan hal yang penting untuk dilakukan. Tujuan organisasi tidak akan terwujud tanpa adanya sumber daya

manusia yang kompeten dan berkualitas, yang mana sumber daya manusia menjadi faktor penentu untuk keberlangsungan suatu organisasi dalam mencapai tujuan yang sudah ditentukan sebelumnya. 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”.

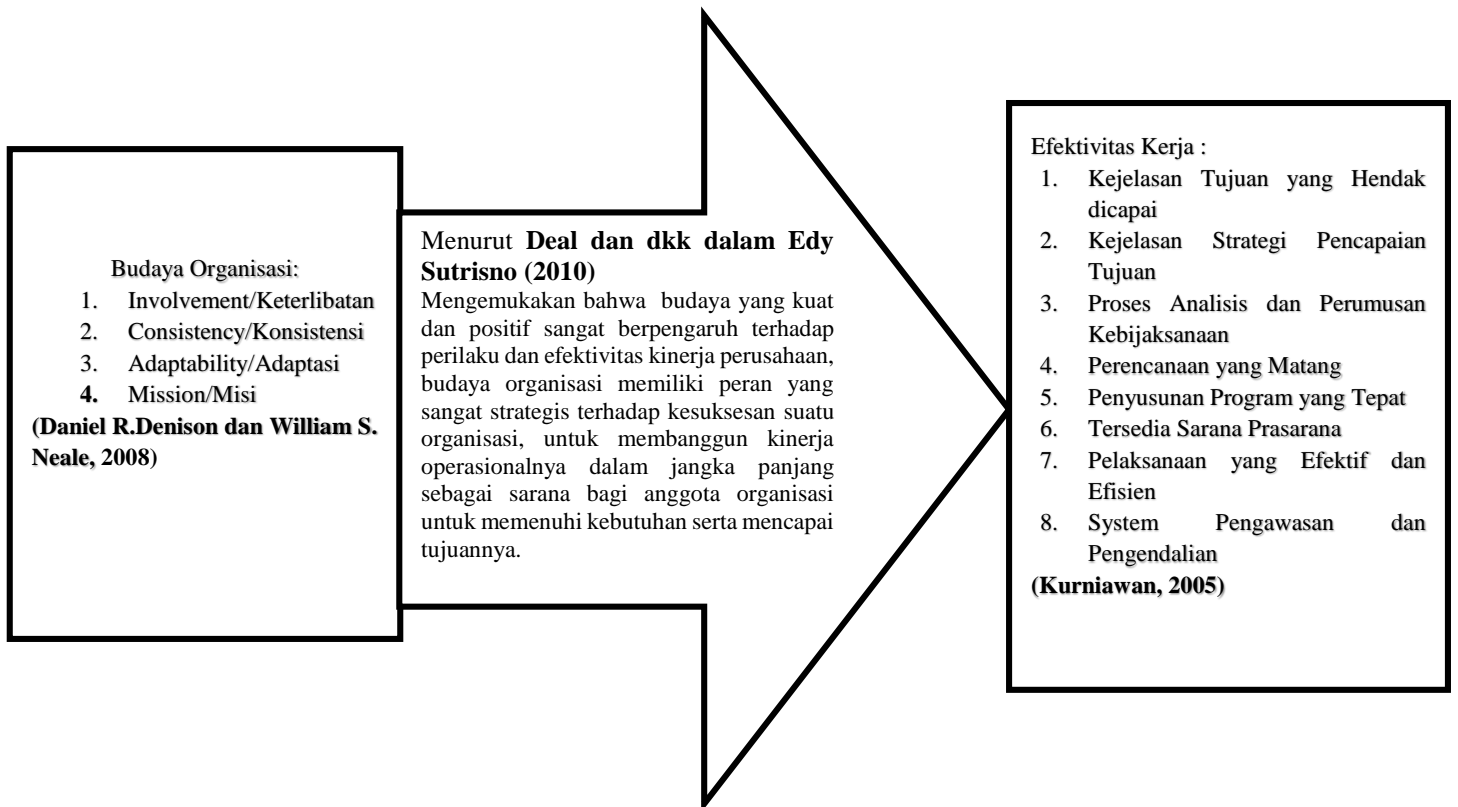
Menurut James L.Gibson dan dkk dalam Hadari Nawawi (2003:290) menyatakan “budaya organisasi adalah suatu sistem nilai-nilai keyakinan dan norma-norma yang unik dan dianut bersama oleh anggota organisasi”. Budaya organisasi dapat menjadi kekuatan positif akan menjadi pendukung efektivitas organisasi, sedangkan yang bersifat negative akan menjadi kontra produktif terhadap usaha pencapaian organisasi. Budaya organisasi yang sangat besar pengaruhnya terhadap kepemimpinan untuk menjadi efektivitas organisasi, antara lain karena pengaruhnya pada iklim organisasi atau iklim kerja yang berlangsung sehari-hari

Menurut Deal dan dkk dalam Edy Sutrisno (2010:3) Budaya yang kuat dan positif sangat berpengaruh terhadap perilaku dan efektivitas kinerja perusahaan, budaya organisasi memiliki peran yang sangat strategis terhadap kesuksesan suatu organisasi, untuk membangun kerja organisasionalnya dalam jangka panjang sebagai sarana bagi anggota organisasi untuk memenuhi kebutuhan serta mencapai tujuannya. Se jauh mana budaya mempengaruhi efektivitas organisasi dapat diketahui dengan melihat kuat atau lemah budaya organisasi tersebut.

Ada beberapa cara untuk memandang hubungan antara budaya organisasi dan efektivitas kerja dalam organisasi menurut Denison dalam Tika, Moh. Pabundu (2006 : 135), yaitu sebagai berikut :

- 1) Efektivitas (kurangnya efektivitas) adalah fungsi dari nilai-nilai dan keyakinan yang dianut oleh para anggota organisasi. Nilai-nilai spesifik atau persetujuan akan nilai spesifik memengaruhi efektivitas. Gagasan ini mungkin merupakan penjelasan yang paling mistik mengapa budaya organisasi dapat memengaruhi kinerja organisasi. Meskipun demikian, keyakinan-keyakinan yang dianut dengan kuat, penghayatan misi atau konsistensi yang berasal dari sejumlah nilai dan keyakinan, memberikan dasar bagi tindakan terkoordinasi dalam suatu organisasi.
- 2) Efektivitas adalah fungsi dari peraturan-peraturan dan praktik-praktik yang digunakan perusahaan. Praktik-praktik spesifik, terutama yang merupakan bagian dari manajemen sumber daya manusia dan lingkungan internal sebuah organisasi memengaruhi kinerja dan efektivitas perusahaan. Cara tertentu dalam menyelesaikan konflik, merencanakan strategi, merancang pekerjaan atau membuat keputusan, akan menghasilkan kinerja yang lebih baik dalam jangka waktu pendek dan panjang.
- 3) Efektivitas adalah fungsi dari menerjemahkan nilai-nilai dan keyakinan inti ke dalam peraturan-peraturan dan praktik-praktik dengan cara yang konsisten. Visi pemimpin harus dioperasionalkan melalui tindakan. Membangun budaya kuat berimplementasi bahwa nilai-nilai dan tindakan sangat konsisten. Bentuk konsistensi ini sering disebut-sebut sebagai sumber kekuatan organisasi dan sebagai cara untuk memperbaiki kinerja dan efektivitas organisasi.
- 4) Efektivitas adalah fungsi dari hubungan timbal balik antara nilai-nilai dan keyakinan inti, peraturan dan praktik organisasi, serta lingkungan bisnis dari sebuah organisasi. Oleh karena itu, tidak ada generalisasi yang dapat dibuat mengenai budaya dan efektivitas bila tidak membicarakan hubungan antara budaya dan lingkungan bisnisnya. Lingkungan tertentu mungkin menciptakan jenis budaya tertentu atau membutuhkan jenis budaya tertentu agar organisasi dapat bertahan hidup.

Dengan begitu budaya organisasi memiliki hubungan langsung dengan efektivitas kerja dimana tujuan organisasi akan terwujud jika mempunyai sumberdaya manusia yang baik dan berkompeten dalam setiap penyelesaian tugas.



**Gambar 2.1**

## **Paradigma Penelitian 2020**

### **2.5 Hipotesis**

Berdasarkan dari kerangka berpikir yang telah peneliti uraikan diatas, maka peneliti dapat menggunakan hipotesis sebafei berikut :

- 1). Adanya pengaruh Budaya Organisasi terhadap Efektivitas Kerja Pegawai di Lingkup Asisten Daerah III pada Sekretariat Daerah Kabupaten Kuningan
- 2). Adanya pengaruh Budaya Organisasi melalui dimensi *involvement*, *consistency*, *adaptability* dan *mission* terhadap Efektivitas Kerja Pegawai di Lingkup Asisten Daerah III pada Sekretariat Daerah Kabupaten Kuningan