

BAB II

KAJIAN PUSTAKA, KERANGKA PEMIKIRAN DAN HIPOTESIS

2.1 Kajian Pustaka

Kajian Pustaka merupakan proses tindakan mencermati, mendalami, dan menelaah pengetahuan yang mendasari gagasan untuk menyelesaikan masalah. Kajian Pustaka juga mendukung proses pencarian teori

2.1.1 Kajian Penelitian Terdahulu

Sebagai bahan pertimbangan dalam penelitian ini dicantumkan hasil penelitian terdahulu yang sempat diteliti oleh peneliti sebelumnya yang serupa dengan penelitian ini. Penelitian terdahulu berguna untuk mendapatkan bahan acuan dan perbandingan dengan penelitian yang dilakukan sebelumnya. Penelitian terdahulu yang hampir selaras berguna untuk menemukan pemecahan masalah. Pada penelitian terdahulu lokus dan focus permasalahan tidak sama persis namun dari penelitian terdahulu dapat sangat membantu peneliti dalam menemukan sumber- sumber pemecahan masalah pada penelitian ini.

Peneliti memilih tiga penelitian terdahulu yang bersangkutan dengan Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Efektivitas Kerja Pegawai yaitu penelitian dari

Tabel 2. 1 Kajian Penelitian Terdahulu

No.	Item	Penelitian Terdahulu	Penelitian Sekarang	Persamaan	Perbedaan
1.	Nama Penulis dan Judul	Ahmad Sirait (2016) Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Efektivitas Kerja Pegawai Pada PT. Taspen Kantor Cabang Pemantang Siantar	Renjani Eka Sukmawati Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Efektivitas Kerja Pegawai Di Dinas Penataan Ruang Kota Bandung		
	Variabel Bebas (X)	Budaya Organisasi	Budaya Organisasi (X)	Budaya Organisasi (X)	
	Variabel Terikat (Y)	Efektivitas Kerja	Efektivitas Kerja (Y)	Efektivitas Kerja (Y)	
	Lokasi Penelitian	PT. Taspen Kantor Cabang Pemantang Siantar	Dinas Penataan Ruang Kota Bandung		Dinas Penataan Ruang Kota Bandung
	Pendekatan/ Jenis Penelitian	Kuantitatif	Kuantitatif	Kuantitatif	
	Metode	Korelasional	Asosiatif		Asosiatif
	Teknik Analisis Data	Analisis Regresi Linier Sederhana	Analisis Regresi Linier Sederhana	Analisis Regresi Linier Sederhana	
2.	Nama Penulis dan Judul	Novia Ainun Baroroh (2016) Peran Budaya Organisasi	Renjani Eka Sukmawati Pengaruh Budaya		

		Terhadap Efektivitas Organisasi Di HMI Cabang Kota Malang	Organisasi Terhadap Efektivitas Kerja Pegawai Di Dinas Penataan Ruang Kota Bandung		
	Variabel Bebas (X)	Budaya Organisasi	Budaya Organisasi (X)	Budaya Organisasi (X)	
	Variabel Terikat (Y)	Efektivitas Organisasi	Efektivitas Kerja (Y)		Efektivitas Kerja (Y)
	Lokasi Penelitian	HMI Cabang Kota Malang	Dinas Penataan Ruang Kota Bandung		Dinas Penataan Ruang Kota Bandung
	Pendekatan/ Jenis Penelitian	Kuantitatif	Kuantitatif	Kuantitatif	
	Metode	Korelasional	Asosiatif		Asosiatif
	Teknik Analisis Data	Analisis Inferensial	Analisis Regresi Linier Sederhana		Analisis Regresi Linier Sederhana
3.	Nama Penulis dan Judul	Ekty Lovenda (2019) Pengaruh Pendelegasian Wewenang Dan Tanggung Jawab Terhadap Efektivitas Kerja Pegawai Pada Dinas Kesehatan Provinsi Sumatra Utara	Renjani Eka Sukmawati Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Efektivitas Kerja Pegawai Di Dinas Penataan Ruang Kota Bandung		

Variabel Bebas (X)	Pendelegasian Wewenang (X1) Tanggung Jawab (X2)	Budaya Organisasi (X)		Budaya Organisasi (X)
Variabel Terikat (Y)	Efektivitas Kerja	Efektivitas Kerja (Y)	Efektivitas Kerja (Y)	
Lokasi Penelitian	Dinas Kesehatan Provinsi Sumatra Utara	Dinas Penataan Ruang Kota Bandung		Dinas Penataan Ruang Kota Bandung
Pendekatan/ Jenis Penelitian	Kuantitatif	Kuantitatif	Kuantitatif	
Metode	Asosiatif	Asosiatif	Asosiatif	
Teknik Analisis Data	Analisis Regresi Linier Berganda	Analisis Regresi Linier Sederhana		Analisis Regresi Linier Sederhana

2.1.2 Kajian Tentang Administrasi

Secara etimologi administrasi berasal dari Bahasa Latin (Yunani) dimana terdiri dari dua kata “*ad*” dan “*ministrare*” artinya “*to serve*” dalam Bahasa Indonesia berarti memenuhi atau melayani.

Sondang P. Siagian (2004:2), Administrasi merupakan suatu keutuhan prosedur dalam kerja sama antara dua orang atau lebih yang didasarkan atas variabel tertentu dalam menggapai tujuan dimana sebelumnya sudah ditentukan. Adapun administrasi dalam tulisan ini adalah sebagai berikut: “*administrasi adalah sebuah pekerjaan dimana dilakukan oleh orang-orang yang mampu bekerjasama dalam mencapai sebuah tujuan dengan dasar efektifitas, efisiensi dan rasionalitas*”. Administrasi Publik di Indonesia pada awalnya bukanlah sebuah konsep baru, tetapi

konsep administrasi publik sebelumnya sudah ada sejak lama, hanya saja para ahli mengganti istilah administrasi publik menjadi administrasi negara. Begitu juga buku-buku asing yang berjudul “*public administration*” diubah menjadi Administrasi Negara. Herbert A. Simon (1993:3), mengemukakan bahwa : “ administrasi sebagai aktivitas kelompok yang bekerjasama dalam mencapai suatu tujuan”.

Dwight Waldo (1971), mengemukakan bahwa : “ administrasi merupakan salah satu upaya yang kooperatif, dimana mempunyai tingkat rasionalitas yang tinggi”. Berdasarkan definisi tersebut dapat dipahami bahwa administrasi mempunyai unsur dimensi karakteristik dan dimensi unsur-unsur yang melekat pada administrasi tersebut adalah sebagai berikut: Dimensi Karakteristik terdiri atas:

1. Efisien, yang merupakan tujuan dari administrasi adalah untuk mencapai hasil secara efektif dan efisien. Dengan kata lain bahwa pencapaian tujuan administrasi dengan hasil yang berdaya hasil guna (efektif) dan berdaya guna (efisien).
2. Efektifitas, dimana dapat dipandang sebagai suatu sebab dari variabel lain. Efektifitas juga merupakan suatu tujuan yang sudah disiapkan sebelumnya agar dapat tercapai, dalam kata lain tujuan bisa tercapai karena adanya suatu proses kegiatan.
3. Rasional, adalah sebuah tujuan yang telah dicapai bermanfaat dan berguna, dengan kata lain pencapaian yang dilakukan atas dasar kesadaran atau disengaja.

Dimensi Unsur-unsur Administrasi terdiri atas:

1. Ada sebuah tujuan yang akan ditentukan sebelum melaksanakannya suatu pekerjaan.
2. Adanya kerjasama baik dalam kelompok maupun dalam lembaga pemerintahan atau swasta.
3. Terdapat sarana yang dapat digunakan oleh kelompok atau oleh lembaga tersebut dalam melaksanakan pencapaian yang akan dituju.

2.1.3 Kajian Tentang Organisasi

Organisasi merupakan sekelompok orang yang mempunyai satu tujuan yang sama, kemudian bekerjasama dan merealisasikan tujuannya. Pada dasarnya seseorang tidak akan mampu hidup sendiri, karena sebagian besar tujuan mereka adalah agar dapat terpenuhi apabila ada interaksi sosial dengan orang lain. Organisasi sendiri berasal dari Bahasa Latin "*organizare*", dan dalam Bahasa Inggris disebut "*organize*" berarti membentuk satu kesatuan yang saling berkaitan.

Dimock (1996:26) menyatakan bahwa "organisasi merupakan perpaduan penataan dari sesuatu hal yang saling bergantung atau berhubungan dalam membentuk suatu kesatuan yang pasti melalui sebuah kewenangan, koordinasi dan pengawasan dalam melakukan pencapaian tujuan yang telah direncanakan".

Dalam organisasi terdapat serangkaian aktivitas dengan melibatkan sumberdaya, baik berupa manusia maupun bukan manusia. Agar proses tersebut dapat mengarah kepada pencapaian tujuan, diperlukan proses administrasi dan surat-menyurat, pencatatan, penyajian data dalam bentuk simbol-simbol, baik

sebagai alat komunikasi maupun sebagai sarana kearsipan atau sebagai sarana perekam data. Dalam pengertian yang luas memerlukan proses dari sebuah rangkaian aktivitas dalam upaya mencapai tujuan. Dengan demikian, inti dari organisasi adalah suatu proses dinamis yang memungkinkan organisasi bersangkutan hidup dan menghasilkan sesuatu yang bermanfaat, baik bagi anggota maupun bagi kelompok. Proses yang dinamis berlangsung dalam organisasi tersebut dinamakan administrasi, dengan demikian inti dari organisasi adalah administrasi. (A & Nawawi, 2013)

2.1.4 Kajian Administrasi Publik

Administrasi Publik dimaksudkan untuk lebih memahami hubungan pemerintah dengan public serta meningkatkan responsibilitas kebijakan terhadap berbagai kebutuhan public, dan juga melembagakan praktik-praktik manajerial agar terbiasa melaksanakan suatu kegiatan dengan efektif, efisien dan rasional. Konsep Administrasi Publik di Indonesia pada dasarnya bukanlah konsep yang baru, karena konsep administrasi public tersebut sudah ada sejak dari dulu, hanya para pakar mengganti istilah administrasi public menjadi administrasi negara.

Menurut Jhon M. Pfiffner dan Robert V. Presthus (1960:4) mendefinisikan administrasi public meliputi implementasi kebijakan pemerintah yang telah ditetapkan oleh badan-badan perwakilan politik, koordinasi usaha-usaha perorangan dan kelompok untuk melaksanakan kebijakan pemerintah. Dan juga suatu proses yang bersangkutan dengan pelaksanaan kebijakan-kebijakan pemerintah, pengarah kecakapan dan Teknik-teknik yang tidak terhingga

jumlahnya, memberikan arah dan maksud terhadap usaha sejumlah orang.

Felix A. Nigro dan L Loyd G. Nigro (1979:21) mendefinisikan administrasi public adalah suatu Kerjasama kelompok dalam lingkungan pemerintahan, administrasi public mempunyai peranan penting dalam perumusan kebijakan pemerintah, dan karenanya merupakan sebagian dari proses politik, administrasi public sangat erat berkaitan dengan berbagai macam kelompok swasta dan perorangan dalam menyajikan pelayanan kepada masyarakat. Dalam beberapa hal berbeda pada penempatan pengertian dengan administrasi perseorangan.

Nicholas Henry (1988) mendefinisikan administrasi public adalah suatu kombinasi yang kompleks antara teori dan praktik, dengan tujuan mempromosi pemahaman terhadap pemerintah dalam hubungannya dengan masyarakat yang diperintah, dan juga mendorong kebijakan public berusaha melembagakan praktik-praktik manajemen agar sesuai dengan nilai efektivitas, efisien dan pemenuhan kebutuhan masyarakat secara lebih baik.

Chandel & Plano dalam Chandel (2004:3), mengatakan bahwa Administrasi Publik adalah proses dimana sumber daya dan personel public diorganisir dan dikoordinasikan untuk memformulasikan, mengimplementasikan, dan mengelola (manage) keputusan-keputusan dalam kebijakan public. Chandel & Plano menjelaskan bahwa administrasi public merupakan seni dan ilmu (art and science) yang ditujukan untuk mengatur “public affairs” dan melaksanakan berbagai tugas yang ditentukan. Administrasi Publik sebagai disiplin ilmu bertujuan untuk memecahkan masalah public melalui perbaikan-perbaikan terutama dibidang organisasi, sumber daya manusia dan keuangan.

Peran Administrasi Publik

Frederik A. Cleveland dalam Keban menjelaskan bahwa peran administrasi public sangat vital dalam membantu memberdayakan masyarakat dan menciptakan demokrasi. Administrasi public diadakan untuk memberikan pelayanan public dan manfaatnya dapat dirasakan masyarakat setelah pemerintah meningkatkan profesionalisme nya, menerapkan Teknik efisien dan efektivitas, dan lebih menguntungkan bagi pemerintah manakala dapat mencerahkan masyarakat untuk menerima dan menjalankan Sebagian dai tanggung jawab administrasi public tersebut.

Grey (1989:15-16) menjelaskan peran administrasi public dalam masyarakat sebagai berikut:

1. Administrasi public berperan menjamin pemerataan distribusi pendapatan nasional kepada kelompok masyarakat miskin secara berkeadilan.
2. Administrasi public melindungi hak-hak masyarakat atas kepemilikan kekayaan, serta menjamin kebebasan bagi masyarakat untuk melaksanakan tanggung jawab atas diri mereka sendiri dalam bidang Kesehatan, Pendidikan dan pelayanan bagi kelompok masyarakat lanjut usia.
3. Administasi public berperan melestarikan nilai-nilai tradisi masyarakat yang sangat bervariasi itu dari generasi ke generasi berikutnya, serta memberikan jaminan dan dukungan sumber-sumber sehingga nilai-nilai tersebut mampu tumbuh dan berkembang sesuai tuntutan perubahan zaman, serta dapat terus hidup bersama secara damai, serasi dan selaras dengan budaya lain

dilingkungannya.

Keban (2004:15) menjelaskan bahwa peran administrasi public dapat diamati secara jelas dari dinamika pengaturan dan perubahan jenis departemen, penempatan Menteri dari semua jabatan, mekanisme pengangkatan atau pemilihan dan pemberhentian para gubernur, bupati dan walikota, serta semua sekretaris daerah, kepala dinas, kepala badan dan kepala kantor pada tingkat local.

2.1.5 Kajian Manajemen

Manajemen berasal dari kata “to manage” yang artinya mengatur. Pengaturan dilakukan melalui proses dan diatur berdasarkan urutan dari fungsi-fungsi manajemen itu. Jadi manajemen itu merupakan suatu proses untuk mewujudkan tujuan yang diinginkan. Manajemen adalah sebuah seni untuk mengatur sesuatu, baik itu organisasi atau pekerjaan yang dilakukan untuk mencapai sebuah tujuan tertentu.

Andrew F. Sikula, manajemen pada umumnya dikaitkan dengan aktivitas-aktivitas perencanaan, pengorganisasian, pengendalian, penempatan, pengarahan, pemotivasian, komunikasi dan pengambilan keputusan yang dilakukan oleh setiap organisasi dengan tujuan untuk mengkoordinasikan berbagai sumber daya yang dimiliki oleh perusahaan sehingga akan dihasilkan suatu produk atau jasa secara efisien.

Drs. Malaya S.P. Hasibuan, manajemen adalah ilmu dan seni mengatur proses pemanfaatan sumber daya manusia dan sumber-sumber lainnya secara efektif dan efisien untuk mencapai suatu tujuan tertentu.

G.R. Terry, manajemen adalah suatu proses yang khas terdiri dari Tindakan-tindakan perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengendalian yang dilakukan untuk menentukan serta mencapai sarana-sarana yang telah ditentukan melalui pemanfaatan sumber daya manusia dan sumber-sumber lainnya.

Berdasarkan pengertian-pengertian di atas dapat disimpulkan bahwa manajemen dapat diartikan sebagai kemampuan untuk memberikan bimbingan dan pengarahan melalui sebuah perencanaan, pengkoordinasian, pengendalian, dalam pembagian tugas secara professional pemanfaatan sumber daya yang ada untuk mencapai tujuan yang ditetapkan bersama dengan baik.

Dalam aktivitas manajemen terdapat fungsi-fungsi yang dijadikan pedoman dalam mencapai efektivitas usaha manusia terutama untuk membantu pencapaian yang lebih baik dalam mendayagunakan perusahaan atau instansi, pelayanan dan hubungan manusia dan organisasi.

Adapun fungsi-fungsi manajemen menurut para ahli yang dikutip oleh Muhammad Rifa'I dalam buku Dasar-Dasar Manajemen (2016) diantaranya menurut Terry (1975) ialah "Planning, Organizing, Actuating, Controlling". Henry Fayol dalam Winardi (1990) ialah "Planning, Organizing, Commanding, Coordinating, Controlling". Siagian (2004) ialah "Planning, Organizing, Motivating, Controlling, dan Evaluating". Mondy dan Premeau (1995) ialah "Planning, Organizing, Influencing, dan Controlling".

1. Planning (Perencanaan), proses apa yang harus dilakukan dalam melaksanakan suatu pekerjaan untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan.
2. Organizing (Pengorganisasian), aktivitas yang berkaitan dengan penyusunan

struktur yang telah dibuat untuk dapat membantu mencapai tujuan tertentu.

3. Coordinating (Pengkoordinasian), aktivitas yang berhubungan dengan usaha menyatukan dan mengarahkan kegiatan dari seluruh tingkatan.
4. Commanding (Pengendalian), memberikan arahan mengenai tugas masing-masing anggota sesuai dengan standar yang telah ditentukan.
5. Actuating (Penggerakan), suatu tindakan untuk mengusahakan agar anggota kelompok dapat mencapai tujuan yang sesuai dengan perencanaan organisasi.
6. Controlling (Pengawasan), proses untuk mengamati secara terus menerus pelaksanaan kegiatan sesuai dengan rencana kerja yang sudah disusun serta mengadakan koreksi jika terjadi kesalahan.
7. Motivating (Pemotivasi), pemberian intruksi dan dorongan semangat kepada bawahan atau kepada sesama pegawai agar melakukan kegiatan dengan suka rela apa yang dikehendaki oleh atasan.
8. Evaluating (Penilaian), pemberian nilai dalam berbagai kegiatan sudah sejauh mana untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan.
9. Influencing (Pengarahan), pengarahan aktivitas-aktivitas para pegawai dalam menjalankan tugasnya untuk kemajuan perusahaan atau instansi.

Pentingnya Manajemen

Pada dasarnya kemampuan manusia itu terbatas (fisik, pengetahuan, waktu dan perhatian) sedangkan kebutuhannya tidak terbatas. Usaha untuk memenuhi kebutuhan, terbatasnya kemampuan dalam melakukan pekerjaan mendorong manusia membagi pekerjaan, tugas dan tanggung jawab ini, maka terbentuklah

Kerjasama dan keterikatan formal dalam suatu organisasi. Dalam organisasi ini maka pekerjaan yang berat dan sulit akan dapat diselesaikan dengan baik serta tujuan yang diinginkan tercapai.

2.1.6 Kajian Manajemen Sumber Daya Manusia

Dalam Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) pembahasan difokuskan pada unsur manusia pekerja. Manajemen Sumber Daya Manusia adalah ilmu dan seni mengatur hubungan dan peranan tenaga kerja, agar efektif dan efisien membantu terwujudnya tujuan. Hal-hal pokok yang dipelajari dalam Manajemen Sumber Daya Manusia ini adalah perencanaan (*Human resources planning*), pengorganisasian, pengarahan, pengendalian, pengadaan, pengembangan, kompensasi, penginterogasian, kedisiplinan, dan pemberhentian karyawan.

Rivai (2005), adanya manajemen sumber daya manusia sangat penting bagi perusahaan dalam mengelola, mengatur, mengurus, dan menggunakan sumber daya manusia sehingga bisa berfungsi secara efektif, produktif, serta efisien untuk mencapai tujuan perusahaan.

Anthony, Kacmar, dan Parrewe (2002), mengatakan bahwa manajemen sumber daya manusia memiliki berbagai macam tugas berkaitan dengan usaha untuk memiliki, melatih, mengembangkan, memotivasi, mengorganisasi, dan memelihara karyawan perusahaan.

Manajemen Sumber Daya Manusia ialah pendekatan strategi serta berhubungan untuk mengelola aset paling berharga milik perusahaan yaitu orang-orang yang bekerja di dalam perusahaan baik secara individu maupun tim dalam

rangka memberikan sumbangan untuk mencapai visi perusahaan. Penjelasan di atas menunjukkan bahwa Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) meliputi kemampuan dan potensi yang dimiliki pimpinan dan karyawan dalam sebuah perusahaan. Karyawan tidak boleh diperlakukan sebagai mesin dan perlu disadari bahwa karyawan adalah mempunyai potensi dan bakat yang terus dapat dikembangkan untuk kepentingan perusahaan. Setelah dikembangkan maka pimpinan perlu menciptakan suasana yang kondusif untuk dapat mengaplikasikan kemampuannya dalam perusahaan.

Tujuan Manajemen Sumber Daya Manusia

Organisasi membutuhkan manajemen sumber daya manusia tentu mempunyai tujuan, tujuan manajemen sumber daya manusia secara umum adalah untuk memastikan bahwa organisasi mampu mencapai keberhasilan melalui orang. Sistem manajemen sumber daya manusia dapat menjadi sumber kapabilitas organisasi yang memungkinkan perusahaan atau organisasi dapat belajar dan mempergunakan kesempatan untuk peluang baru. Sedangkan tujuan khusus manajemen sumber daya manusia menurut Sedarmayanti (2009:13), yaitu:

1. Memungkinkan organisasi mendapatkan dan mempertahankan tenaga kerja yang cakap, dapat di percaya dan memiliki motivasi tinggi, seperti yang diperlukan.
2. Meningkatkan dan memperbaiki kapasitas yang melekat pada manusia, baik itu kontribusi, kemampuan dan kecakapan.
3. Mengembangkan sistem kerja dengan kinerja tinggi meliputi prosedur perekrutan dan seleksi yang teliti, sistem kompensasi dan insentif yang

tergantung pada kinerja, pengembangan manajemen serta aktivitas pelatihan yang terkait dengan kebutuhan bisnis.

4. Mengembangkan praktik manajemen berkomitmen tinggi yang menyadari bahwa karyawan adalah stakeholder dalam organisasi yang bernilai dan membantu mengembangkan iklim kerjasama dan kepercayaan bersama.
5. Menciptakan iklim yang produktif dan harmonis dapat dipertahankan melalui asosiasi antara manajemen dengan karyawan.
6. Lingkungan kerjasama tim dan fleksibilitas dapat berkembang.
7. Membantu organisasi menyeimbangkan dan mengadopsikan kebutuhan stakeholder.
8. Orang dinilai dan dihargai berdasarkan apa yang dilakukan dan dicapai.
9. Mengelola tenaga kerja, mempertimbangkan perbedaan individu dan kelompok dalam kebutuhan penempatan, gaya kerja dan aspirasi.
10. Kesamaan kesempatan tersedia semua.
11. Pendekatan etis mengelola karyawan didasarkan pada perhatian, keadilan dan transparansi.
12. Mempertahankan dan memperbaiki kesejahteraan fisik dan mental karyawan

Dari beberapa pengertian para ahli diatas, dapat disimpulkan oleh peneliti bahwa manajemen sumber daya manusia adalah kegiatan perencanaan, pengadaan, pengembangan, pemeliharaan serta penggunaan sumber daya manusia untuk mencapai tujuan baik secara individu maupun organisasi. Walaupun objeknya sama-sama manusia, namun ada perbedaan antara manajemen sumber daya manusia dengan manajemen tenaga kerja atau dengan manajemen personalia.

2.1.7 Kajian Budaya Organisasi

2.1.7.1 Pengertian Budaya

Budaya telah lama menjadi konsep penting untuk memahami masyarakat dan kelompok manusia. Budaya merupakan suatu cara hidup yang berkembang dan dimiliki bersama oleh sebuah kelompok orang dan diwariskan dari generasi ke generasi. Budaya dapat dilihat dari perbedaan mengenai cara anggota kelompok atau masyarakat tertentu saling berinteraksi dengan orang lain dan bagaimana mereka menyelesaikan apa yang dikerjakan. Dengan demikian, melalui budaya dapat dipelajari sifat-sifat perilaku anggota-anggota kelompok dan wujudnya dalam lembaga-lembaga serta artifak-artifak mereka.

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 , 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.

Menurut pandangan Antropologis, kebudayaan didefinisikan sebagai program mental kolektif dari orang-orang dalam suatu masyarakat yang mengembangkan nilai-nilai, kepercayaan dan pilihan perilaku yang sama.

Kebudayaan adalah pemahaman penting yang dianut oleh seluruh anggota dalam suatu masyarakat yang terdiri dari pola cara berpikir, merasa dan menanggapi.

Edgar H. Schein (Mohyi, 2012) menjelaskan bahwa budaya adalah suatu pola dari asumsi-asumsi dasar yang dapat ditentukan, terlihat atau dikembangkan oleh suatu kelompok sebagai suatu pelajaran untuk mengatasi masalah-masalah dalam rangka beradaptasi dengan lingkungan eksternal dan integritas internal, yang dikerjakan dengan cukup baik dengan pertimbangan yang valid serta kemudian dijadikan pegangan/pelajaran bagi anggota-anggota baru untuk mengadakan pengamatan, berpikir, dan merasakan dalam hubungannya dengan permasalahan tersebut

2.1.7.2 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.

Organisasi adalah sarana/alat untuk mencapai tujuan. Organisasi adalah wadah (wahana) kegiatan dari orang-orang yang bekerjasama dalam usahanya mencapai tujuan. Dalam wadah kegiatan itu setiap orang harus jelas tugas, wewenang, dan tanggung jawabnya, hubungan dan tata kerjanya. Organisasi dilihat dari sudut dinamikanya, aktivitas/tindakan daripada tata hubungan yang terjadi

dalam organisasi itu, baik yang bersifat formal maupun yang bersifat informal. Misalnya aktivitas tata hubungan antara sesama atasan, dan sesama bawahan. Berhasil atau tidaknya tujuan yang akan dicapai dalam organisasi, tergantung sepenuhnya kepada factor manusianya.

Menurut Dimock dalam Adam Ibrahim Indrawijaya (2010:9), organisasi adalah perpaduan secara sistematis daripada bagian-bagian yang saling ketergantungan/berkaitan untuk membentuk suatu kesatuan yang bulat melalui kewenangan, koordinasi dan pengawasan dalam usaha mencapai tujuan yang telah ditentukan.

Rivai dalam Kartono (2003:188). organisasi merupakan wadah yang memungkinkan masyarakat dapat meraih hasil yang sebelumnya tidak dapat dicapai oleh individu secara sendiri-sendiri. Organisasi merupakan suatu unit terkoordinasi yang terdiri dari dua orang atau lebih berfungsi mencapai suatu sasaran tertentu. Dari pendapat para ahli di atas dapat disimpulkan bahwa organisasi adalah suatu kelompok terstruktur yang terdiri dari orang-orang yang memiliki satu tujuan tertentu dan bekerjasama untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan.

Dari pengertian diatas pula dapat dikatakan organisasi merupakan sebagai proses kerjasama yang didalamnya terdapat struktur yang merupakan wadah untuk menghimpun anggota-anggota organisasi untuk melaksanakan kerjasama. Struktur tersebut memuat unit-unit kerja sebagai pengelompokan tugas-tugas atau pekerjaan sejenis dari penjenjangan dari yang terendah sampai yang tertinggi. Setiap unit itu memiliki volume dan beban kerja yang harus diwujudkan guna mencapai tujuan organisasi. Untuk mencapai tujuan tersebut maka dibutuhkan koordinasi dalam

pelaksanaan kerjasama berdasarkan prosedur yang diatur secara formal berupa peraturan cara kerjasama.

2.1.7.3 Pengertian Budaya Organisasi

Budaya Organisasi dapat didefinisikan sebagai perangkat system nilai-nilai (values), keyakinan-keyakinan (beliefs), asumsi-asumsi (assumptions), atau norma-norma yang telah lama berlaku. Budaya organisasi juga disebut budaya perusahaan, yaitu seperangkat nilai-nilai atau norma-norma yang telah relative lama berlakunya, dianut Bersama oleh para anggota organisasi (karyawan) sebagai norma perilaku dalam menyelesaikan masalah-masalah organisasi (perusahaan). Dalam budaya organisasi terjadi sosialisasi nilai-nilai dan menginternalisasi dalam diri para anggota, menjiwai orang per orang di dalam organisasi. Dengan demikian, maka budaya organisasi merupakan jiwa organisasi dan jiwa para anggota organisasi. Kilmann, dkk (1988) dalam Sutrisno (2010)

Budaya organisasi merupakan suatu kekuatan social yang tidak tampak, yang dapat menggerakkan orang-orang dalam suatu organisasi untuk melakukan aktivitas kerja. Secara tidak sadar tiap-tiap orang di dalam suatu organisasi mempelajari budaya yang berlaku di dalam organisasinya. Jadi, budaya organisasi mensosialisasikan dan menginternalisasi pada para anggota organisasinya.

Kreitner, R. & Kinicki, A. (2005) menjelaskan bahwa budaya organisasi adalah nilai dan keyakinan bersama yang mendasari identitas organisasi. Yaitu satu wujud yang dimiliki, diterima secara implisit oleh kelompok dan menentukan bagaimana kelompok tersebut rasakan, pikirkan dan bereaksi terhadap lingkungannya yang beraneka ragam. Sehingga dari pengertian ini, budaya

organisasi menyoroti tiga karakteristik budaya organisasi yang terpenting yaitu, budaya organisasi diberikan kepada karyawan atau anggota baru melalui sosialisasi, budaya mempengaruhi perilaku di tempat kerja dan akhirnya budaya organisasi berlaku pada dua tingkat yang berbeda dan bervariasi terkait dengan pandangan ke luar dan kemampuan bertahan terhadap perubahan.

Menurut Davis (dalam Lako, 2004: 29) budaya organisasi merupakan pola keyakinan dan nilai-nilai organisasi yang dipahami, dijiwai dan dipraktekkan oleh organisasi sehingga pola tersebut memberikan arti tersendiri dan menjadi dasar aturan berperilaku dalam organisasi. Hal yang sama juga diungkapkan Mangkunegara (2005:113) yang menyatakan bahwa budaya organisasi adalah seperangkat asumsi atau sistem keyakinan, nilai-nilai, dan norma yang dikembangkan dalam organisasi yang dijadikan pedoman tingkahlaku bagi anggota-anggotanya untuk mengatasi masalah adaptasi eksternal dan internal.

Budaya organisasi yang kuat mendukung tujuan-tujuan perusahaan, sebaliknya yang lemah atau negative menghambat atau bertentangan dengan tujuan-tujuan perusahaan. Dalam suatu perusahaan yang budayanya kuat, nilai-nilai Bersama dipahami secara mendalam, dianut, dan diperjuangkan oleh Sebagian besar para anggota organisasi. Budaya yang kuat dan positif sangat berpengaruh terhadap perilaku dan efektivitas kerja perusahaan sebagaimana dinyatakan oleh Deal & Kennedy (1982), Miner (1990), Robbins (1990), karena menimbulkan antara lain sebagai berikut:

1. Nilai-nilai kunci yang saling menjalin, tersosialisasikan, menginternalisasi, menjiwai pada para anggota, dan merupakan kekuatan yang tidak tampak.

2. Perilaku-perilaku karyawan secara tak disadari terkendali dan terkoordinasi oleh kekuatan yang informal atau tidak tampak.
3. Para anggota merasa komit dan loyal pada organisasi.
4. Adanya musyawarah dan kebersamaan atau kesertaan dalam hal-hal yang berarti sebagai bentuk partisipasi, pengakuan, dan penghormatan terhadap karyawan.
5. Semua kegiatan berorientasi atau diarahkan kepada misi atau tujuan organisasi.
6. Para karyawan merasa senang, karena diakui dan dihargai martaba dan kontribusinya.
7. Adanya koordinasi, itegrasi, dan konsistensi yang menstabilkan kegiatan-kegiatan perusahaan.
8. Berpengaruh kuat terhadap organisasi dalam tiga aspek: pengarahan perilaku dan kinerja organisasi, penyebarannya pada para anggota organisasi, dan kekuatannya, yaitu menekan para anggota untuk melaksanakan nilai-nilai budaya.
9. Budaya berpengaruh terhadap perilaku individual maupun kelompok.

Budaya organisasi menurut pandangan ini memberikan desain konseptual yang berisi standar untuk mengambil suatu keputusan mengenai apa yang harus dilakukan dan bagaimana melaksanakannya. Desain konseptual muncul dalam suatu proses interaksi social yang berorientasi terutama pada pemecahan masalah, yang dari waktu ke waktu himpunan budaya yang diciptakan itu dialihkan dari generasi kegenerasi secara berkesinambungan.

Jadi, budaya organisasi yang benar-benar dikelola sebagai alat manajemen akan berpengaruh dan menjadi pendorong bagi karyawan untuk berperilaku positif,

dedikatif, dan produktif. Nilai-nilai budaya itu tidak tampak, tetapi merupakan kekuatan yang mendorong perilaku untuk menghasilkan efektivitas kerja.

2.1.7.4 Dimensi Budaya Organisasi

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.

- 1) Keterlibatan: membangun kapabilitas karyawan, rasa memiliki dan tanggung jawab. Keterlibatan, menunjukkan bahwa organisasi yang efektif akan membuat power dan melibatkan karyawannya, membangun organisasi menjadi sebuah tim dan mengembangkan kapasitas karyawan di organisasi dalam berbagai level. 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 lini, meningkatkan produktivitas para manajer, serta produktivitas organisasi secara keseluruhan.
- 2) Konsistensi: mendefinisikan nilai-nilai dan sistem organisasi menjadi budaya dasar yang kuat. Dimensi ini menunjukkan bahwa organisasi menekankan adanya pengaruh positif dan budaya kuat terhadap efektivitas, menurut dimensi ini sistem keyakinan-keyakinan, nilai-nilai, dan simbol-simbol, yang dimengerti dan dianut bersama oleh para anggota organisasi yang mempunyai dampak positif terhadap pencapaian consensus dan pelaksanaan kegiatan-kegiatan yang

terkoordinasikan.

- 3) Adaptabilitas: menerjemahkan kebutuhan lingkungan bisnis ke dalam tindakan. Adaptabilitas, menempatkan lingkungan sebagai faktor yang berpengaruh terhadap efektivitas kerja, karena organisasi dituntut untuk menyesuaikannya, demi keberhasilan dan efektivitasnya.
- 4) Misi: mendefinisikan perlunya arahan jangka panjang bagi organisasi. Misi, mendefinisikan arah jangka panjang yang bermakna bagi organisasi. Organisasi dituntut untuk mengekspresikan sebuah visi organisasi, bagaimana organisasi ingin dilihat di masa yang akan datang. 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.

Budaya organisasi merupakan komponen yang abstrak, namun budaya organisasi memiliki dimensi yang dapat diukur menggunakan alat ukur skala. Skala pengukuran variabel budaya organisasi ini akan mengukur dimensi dengan karakteristik, inisiatif individu, toleransi terhadap Tindakan beresiko, arah yang diinginkan organisasi, kerjasama antar unit, dukungan manajemen, control, identitas dalam organisasi, system imbalan, toleransi terhadap konflik dan pola komunikasi yang digunakan dalam organisasi (Mohyi, 2012).

2.1.7.5 Karakteristik Budaya Organisasi

Stephen P. Robbins dalam Tika (2010: 10), menyatakan ada sepuluh karakteristik yang apabila dicampur dan dicocokkan, akan menjadi budaya organisasi. Kesepuluh karakteristik tersebut, yaitu:

- 1) Inisiatif individual, adalah tingkat tanggungjawab, kebebasan atau independensi yang dimiliki oleh setiap individu dalam mengemukakan pendapat. Inisiatif individu tersebut perlu dihargai oleh kelompok atau pimpinan suatu organisasi sepanjang menyangkut ide untuk memajukan dan mengembangkan organisasi atau perusahaan.
- 2) Toleransi terhadap tindakan berisiko, budaya organisasi perlu ditekankan kepada para pegawai untuk dianjurkan dapat bertindak agresif, inovatif, dan mengambil risiko.
- 3) Pengarahan, dimaksudkan bahwa suatu organisasi 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 dalam suatu organisasi atau perusahaan.
- 4) Integrasi, dimaksudkan agar suatu organisasi atau perusahaan dapat mendorong unit-unit organisasi untuk bekerja dengan cara yang terkoordinasi. Kekompakkan unit-unit organisasi dalam bekerja dapat mendorong kualitas dan kuantitas pekerjaan yang dihasilkan.
- 5) Dukungan manajemen, dimaksudkan agar para manajer dapat memberikan komunikasi atau arahan, bantuan serta dukungan yang jelas terhadap bawahan. Perhatian manajemen terhadap bawahan (karyawan) sangat membantu

kelancaran kinerja suatu organisasi atau perusahaan.

- 6) Kontrol, alat kontrol yang dapat dipakai adalah peraturan-peraturan atau norma-norma yang telah berlaku dalam suatu organisasi atau perusahaan. Untuk itu diperlukan sejumlah peraturan dan tenaga pengawas (atasan langsung) yang dapat digunakan untuk mengawasi dan mengendalikan perilaku pegawai atau karyawan dalam suatu organisasi.
- 7) Identitas, dimaksudkan kepada para anggota atau karyawan suatu organisasi atau perusahaan dapat mengidentifikasikan dirinya sebagai suatu kesatuan dalam perusahaan dan bukan sebagai kelompok kerja tertentu atau keahlian profesional tertentu.
- 8) Sistem imbalan, merupakan alokasi imbalan (seperti kenaikan gaji, promosi, dan sebagainya) didasarkan atas prestasi kerja pegawai, bukan sebaliknya didasarkan atas senioritas, sikap pilih kasih, dan sebagainya.
- 9) Toleransi terhadap konflik, merupakan toleransi para pegawai atau karyawan didorong untuk mengemukakan konflik dan kritik secara terbuka. Perbedaan pendapat merupakan fenomena yang sering terjadi dalam suatu organisasi atau perusahaan.
- 10) Pola komunikasi, adalah komunikasi yang dibatasi oleh hierarki kewenangan yang formal. Kadang-kadang hierarki kewenangan dapat menghambat terjadinya pola komunikasi antara atasan dan bawahan atau antar karyawan itu sendiri.

2.1.7.6 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.

2.1.7.7 Fungsi Budaya Organisasi

Budaya organisasi mempunyai peran penting dalam mempengaruhi perilaku pegawai. Budaya organisasi dapat tercermin diantaranya dari sistem yang meliputi besar kecilnya kesempatan berinovasi dan berkreasi bagi karyawan, pembentukan tim-tim kerja, kepemimpinan yang transparan dan tidak terlalu birokratis. Karakteristik tersebut yang dijadikan persepsi oleh karyawan sebagai budaya organisasi, diharapkan dapat berfungsi dalam memberikan kepuasan kerja dan kinerja yang optimal dalam upaya mencapai tujuan organisasi.

Budaya mempunyai beberapa fungsi menurut (Robbins, 2011)

- 1) Budaya mempunyai suatu peran pembeda. Hal itu berarti bahwa budaya kerja menciptakan perbedaan yang jelas antara satu organisasi dengan yang lain.
- 2) Budaya organisasi membawa suatu rasa identitas bagi anggota-anggota organisasi.
- 3) Budaya organisasi mempermudah timbul pertumbuhan komitmen pada sesuatu yang lebih luas daripada kepentingan diri individual.
- 4) Budaya organisasi itu meningkatkan kemantapan system sosial.

Dalam hubungannya dengan segi social, budaya berfungsi sebagai perekat social yang membantu mempersatukan organisasi itu dengan memberikan standar-standar yang tepat untuk apa yang harus dilakukan oleh para karyawan. Akhirnya, budaya berfungsi sebagai mekanisme pembuat makna dan kendali yang memandu dan membentuk sikap serta perilaku para karyawan (Gordon, 1991)

Budaya organisasi yang kohesi atau efektif tercermin pada kepercayaan, keterbukaan komunikasi, kepemimpinan yang mendapat masukan, dan didukung

oleh bawahan, pemecahan masalah oleh kelompok, kemandirian kerja, dan pertukaran informasi (Anderson dan Kryprianou, 1994). Nelson dan Qiuck (1997) mengemukakan perasaan identitas dan menambah komitmen organisasi, alat pengorganisasian anggota, menguatkan nilai-nilai dalam organisasi, dan mekanisme control atas perilaku.

Budaya yang kuat meletakkan kepercayaan-kepercayaaan, tingkah laku, dan cara melakukan sesuatu, tanpa perlu dipertanyakan lagi. Oleh karena itu, berakar dalam tradisi, budaya mencerminkan apa yang dilakukan, dan bukan apa yang akan berlaku (Pastin,1986).

Dengan demikian, fungsi budaya organisasi adalah sebagai perekat social dalam mempersatukan anggota-anggota dalam mencapai tujuan organisasi berupa ketentuan-ketentuan atau nilai-nilai yang harus dikatakan yang harus dikatakan dan dilakukan oleh para karyawan. Hal ini dapat berfungsi pula sebagai control atas perilaku para karyawan.

2.1.7.8 Manfaat Budaya Organisasi

Perkembangan dan keseimbangan suatu perusahaan akan sangat tergantung pada budaya organisasi. Susanto (1997), mengemukakan bahwa budaya suatu organisasi dapat dimanfaatkan sebagai andalan daya saing suatu organisasi dalam menghadapi perubahan dan tantangan. Budaya organisasi yang dapat dijadikan sebagai rantai pengikat untuk menyamakan persepi atau arah pandang anggota organisasi terhadap suatu permasalahan sehingga akan menjadi satu kekuatan untuk mencapai suatu tujuan.

Beberapa manfaat budaya organisasi dikemukakan oleh Robins (1993),

sebagai berikut:

- 1) Membatasi peran yang membedakan antara organisasi yang satu dengan organisasi yang lain. Setiap organisasi mempunyai peran yang berbeda sehingga perlu memiliki akar budaya yang kuat dalam system dan kegiatan yang ada dalam organisasi.
- 2) Menimbulkan rasa memiliki identitas baik para anggota organisasi. Dengan budaya organisasi yang kuat, anggota organisasi akan merasa memiliki identitas yang merupakan ciri khas organisasi.
- 3) Mementingkan tujuan bersama daripada mengutamakan kepentingan individu.
- 4) Menjaga stabilitas organisasi. Kesatuan komponen-komponen organisasi yang rekatkan oleh pemahaman budaya yang sama akan membuat kondisi organisasi relative stabil.

Keempat fungsi tersebut menunjukkan bahwa budaya organisasi dapat membentuk perilaku dan Tindakan karyawan dalam menjalankan aktivitasnya di dalam organisasi, sehingga nilai-nilai yang ada dalam budaya organisasi perlu ditanamkan sejak dini pada setiap individu organisasi.

2.1.7.9 Konsep Budaya Organisasi

Budaya organisasi adalah suatu konsep yang sangat bervariasi, terbukti dari adanya sekian banyak definisi yang sangat berbeda-beda yang dapat ditemukan dalam kepustakaan. Hal ini disebabkan oleh berbagai pandangan, pendekatan, minat masing-masing yang berkepentingan dari berbagai kalangan akademisi maupun praktisi. Di samping itu, juga karena sumbernya, yaitu disiplin antropologi, hingga sekarang belum dapat menghasilkan satu definisi yang dapat diterima oleh

para peminat atau para pakar dalam bidang ini (Koentjaraningrat, 1985).

2.1.8 Kajian Efektivitas Kerja

2.1.8.1 Pengertian Efektivitas

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 sarannya secara efisien dan efektif. Menurut Steers (1977), pada umumnya efektivitas hanya dikaitkan dengan tujuan organisasi dengan tujuan organisasi, yaitu laba yang cenderung mengabaikan aspek terpenting dari keseluruhan prosesnya, yaitu sumber daya manusia.

Menurut Richard M Steers efektivitas digolongkan dalam 3 (tiga) model, yaitu:

- 1) Model optimasi tujuan, penggunaan model optimasi bertujuan terhadap efektivitas kerja memungkinkan diakuinya bahwa organisasi yang berbeda mengejar tujuan yang berbeda pula. Dengan demikian nilai keberhasilan atau kegagalan relatif dari organisasi tertentu harus ditentukan dengan membandingkan hasil-hasil dengan tujuan organisasi.
- 2) Prespektif sistem, memusatkan perhatiannya pada hubungan antara komponen-komponen baik yang berbeda didalam maupun yang berada diluar organisasi. Sementara komponen ini secara bersama-sama mempengaruhi keberhasilan atau keberhasilan organisasi. Jadi model ini memusatkan perhatiannya pada hubungan sosial organisasi lingkungan.
- 3) Tekanan pada perilaku, dalam model ini, efektivitas kerja dilihat dari hubungan

antara apa yang diinginkan organisasi. Jika keduanya relatif homogen, kemungkinan untuk meningkatkan prestasi keseluruhan organisasi sangat besar.

Efektivitas menurut Siagian (2016:24) adalah pemanfaatan sumber daya, sarana dan prasarana dalam jumlah tertentu yang secara sadar ditetapkan sebelumnya untuk menghasilkan sejumlah barang atas jasa kegiatan yang dijalankannya. Efektivitas menunjukkan keberhasilan dari segi tercapai tidaknya sasaran yang telah ditetapkan. Jika hasil kegiatan semakin mendekati sasaran, berarti makin tinggi efektivitasnya.

Berdasarkan pengertian efektivitas yang telah dijelaskan diatas, maka dalam penelitian ini dapat disimpulkan bahwa efektivitas diartikan tercapainya sasaran, tujuan atau hasil kegiatan yang telah ditentukan sebelumnya. Dengan kata lain, efektivitas merupakan perbandingan antara hasil dengan apa yang telah ditentukan sebelumnya. efektivitas terkait dengan pencapaian atau hasil dari organisasi.

2.1.8.2 Pengertian Efektivitas Kerja

Menurut kamus besar Bahasa Indonesia, kata efektif mempunyai arti efek, pengaruh, akibat atau dapat membawa hasil. Jadi efektivitas adalah keaktifan, daya guna, adanya kesesuaian dalam suatu kegiatan, orang yang melaksanakan kegiatan dengan sasaran yang dituju atau menunjukkan taraf tercapainya hasil. Sedangkan kerja yaitu suatu kegiatan yang dilakukan oleh manusia. Jadi efektivitas kerja dapat disimpulkan yaitu hasil yang dicapai seseorang didalam melakukan kegiatannya sesuai dengan yang ditentukan sebelumnya. Siagian (1997:151) mengemukakan bahwa:

“Efektivitas kerja berarti penyelesaian pekerjaan tepat pada waktu yang ditetapkan. Artinya, apakah pelaksanaan suatu tugas dinilai baik atau tidak berantung pada bilamana tugas iut diselesaikan atau tidak, terutaa menjawab pertanyaan bagaimana cara melaksanakannya dan berapa biaya yang dikeluarkan untuk itu.”

Admosoeprapto (2016:54) mengungkapkan bahwa efektivitas kerja adalah ukuran yang menggambarkan sejauh mana sasaran yang dapat dicapai oleh karyawan berdasarkan target atau standar yang telah ditetapkan perusahaan. Sedangkan Kusdi (2015:94) menjelaskan efektivitas kerja adalah sejauh mana organisasi mencapai berbagai sasaran (jangka pendek) dan tujuan (jangka panjang) yang telah ditetapkan, dimana penetapan sasaran-sasaran dan tujuan-tujuan itu mencerminkan konstituen strategis, kepentingan subjektif penilai, dan tahap pertumbuhan organisasi.

Menurut Suprayetno (2008:13) Efektivitas kerja merupakan kemampuan organisasi dalam memanfaatkan dan mengelola sumber daya yang tersedia dalam memahami akan visi dan misi organisasi di dalam usaha mencapai hasil kerja yang tepat pada waktunya, dan bagaimana memelihara kualitas kehidupan pekerjaannya. Dari definisi diatas maka efektivitas kerja adalah bagaimana cara para pegawai dapat menyelesaikan tugasnya masing-masing dengan memanfaatkan sumber daya yang ada, serta sejauh mana hasil pekerjaan tercapai sesuai dengan tujuan yang telah ditetapkan.

2.1.8.3 Prinsip Bekerja Efektif

Sukoco (2016:157) menyebutkan, terdapat lima prinsip untuk dapat bekerja secara efektif, yaitu:

- 1) Perencanaan Kerja Setiap manajer administrasi harus merencanakan pekerjaannya. Bagaimana, kapan, dan dimana pekerjaan itu harus dilakukan juga dijelaskan dalam perencanaan tersebut.
- 2) Penjadwalan Kerja Berdasarkan perencanaan yang telah dibuat, manajer dapat mengoordinasikan usaha yang dilakukan pekerja, mesin, dan informasi dalam sebuah jadwal kerja.
- 3) Pelaksanaan Kerja Sistem operasi, prosedur, penyimpanan arsip, dan metode yang tepat untuk melaksanakan pekerjaan harus dikembangkan. Untuk itu, pekerjaan harus dilakukan secara tepat dan akurat.
- 4) Pengukuran Kerja Dengan mengembangkan alat ukur yang efektif, baik berdasarkan kuantitatif maupun kualitatif manajemen administrasi akan dapat memberikan pengukuran kinerja yang jelas bagi organisasi maupun karyawan.
- 5) Menggaji Pekerja Hal yang terpenting adalah bagaimana manajer menyeleksi, melatih, memotivasi, mengompensasi, mempromosikan pekerja agar motivasi mereka tetap tinggi.

2.1.8.4 Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Efektivitas Kerja

Faktor yang mempengaruhi efektivitas kerja menurut Steers (2005:20) ada 4 (empat) faktor yaitu:

- 1) Karakteristik Organisasi

Karakteristik organisasi terdiri dari struktur organisasi dan teknologi dalam organisasi. Struktur organisasi maksudnya adalah hubungan relative tetap sifatnya seperti dijumpai dalam organisasi sehubungan dengan sumber daya manusia. Struktur meliputi bagaimana cara organisasi menyusun orang-orang atau mengelompokkan orang-orang didalam menyelesaikan pekerjaan. Sedangkan teknologi yang dimaksud adalah mekanisme suatu perusahaan untuk mengubah bahan baku menjadi bahan jadi.

2) Karakteristik Lingkungan

Karakteristik organisasi berpengaruh terhadap efektivitas disamping lingkungan luar dan dalam telah dinyatakan berpengaruh terhadap efektivitas. Lingkungan luar yang dimaksud adalah luar perusahaan misalnya hubungan dengan masyarakat sekitar, sedang lingkungan dalam lingkup perusahaan misalnya pegawai di perusahaan tersebut.

3) Karakteristik Pekerja

Pada kenyataannya pada pegawai merupakan faktor pengaruh yang paling penting atas efektivitas 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 adadalam organisasi. Oleh sebab itu perilaku pekerja sangat berpengaruh terhadap pencapaian tujuan organisasi.

4) Karakteristik Manajemen

Dengan makin rumitnya proses teknologi serta makin rumit dan kejamnya lingkungan, maka peran manajemen dalam mengkoordinasi orang dan proses demi

keberhasilan organisasi semakin sulit. Kebijakan dan praktek manajemen dapat mempengaruhi atau merintangi pencapaian tujuan, ini tergantung bagaimana kebijakan dan praktek manajemen dalam tanggung jawab terhadap para karyawan atau organisasi.

2.1.8.5 Dimensi Efektivitas Kerja

Menurut Admosoeprapto (2016:55) menyebutkan tolok ukur yang dapat dijadikan sebagai indikator efektivitas kerja adalah sebagai berikut:

1) Pencapaian Tujuan

Kemampuan perusahaan dalam mencapai tujuan organisasi berupa peningkatan profit, kualitas dan kuantitas pelayanan. Setiap individu harus dapat menyelesaikan pekerjaan sesuai dengan target yang diberikan sehingga tercapai efektivitas kerja yang optimal.

2) Kualitas Kerja

Kualitas kerja berhubungan dengan kualitas hasil pekerjaan yang diberikan karyawan terhadap perusahaan/atas. Dimana kualitas kerja juga merupakan sikap yang ditunjukkan oleh karyawan berupa hasil kerja dalam bentuk kerapian, ketelitian, dan keterkaitan hasil dengan tidak mengabaikan volume pekerjaan dalam mengerjakan pekerjaan.

3) Kuantitas Kerja

Kuantitas kerja merupakan volume kerja yang dihasilkan pada saat kondisi normal. Hal ini didapat dari banyaknya beban kerja dan keadaan yang didapat atau dialaminya selama bekerja.

4) Tepat Waktu

Menyelesaikan pekerjaan tepat waktu serta mencapai sasaran yang telah dicapai. Hal ini dilakukan untuk mengurangi biaya yang timbul. Setiap karyawan harus dapat menggunakan waktu seefisien mungkin dengan cara datang tepat waktu dan berusaha menyelesaikan tugas sebaiknya yang telah ditetapkan melalui kebijakan perusahaan.

5) Kepuasan Kerja

Kepuasan kerja adalah faktor yang berhubungan langsung dengan Sumber Daya Manusia (SDM) sebagai karyawan dalam pencapaian tujuan organisasi. Kepuasan kerja adalah tingkat kesenangan yang dirasakan seseorang atas peranan atau pekerjaan di organisasi. Tingkat rasa puas individu, bahwa mereka dapat imbalan yang setimpal, dari bermacam aspek situasi pekerjaan dan organisasi mereka berada.

2.1.8.6 Indikator Efektivitas Kerja

Adapun indikator efektivitas kerja Kurniawan (2005), diantaranya yaitu:

- 1) Transparansi tujuan yang ingin diperoleh. Tujuannya agar para pegawai memiliki tugas yang terarah untuk menjangkau target dan tujuan perusahaan terpenuhi.
- 2) Transparansi strategi memperoleh tujuan. Ini meliputi pemutusan cara atau usaha untuk mencapai tujuan yang telah diputuskan agar digunakan sebagai petunjuk bagi para pekerja seperti penentuan pandangan waktu, dampak dan penekanan usaha.
- 3) Mekanisme analisa dan perumusan kebijakan yang kukuh, berhubungan dengan tujuan yang ingin didapatkan dan strategi yang sudah diputuskan.

Kebijakan yang dibuat harus bisa menyambungkan tujuan dengan usaha pelaksanaan aktivitas operasional perusahaan.

- 4) Perencanaan yang mendetail. Rencana yang matang diperlukan untuk mengambil keputusan yang akan dipilih perusahaan untuk mengembangkan program di masa mendatang.
- 5) Pembuatan program yang sesuai. Rencana yang telah ditetapkan dijabarkan dalam program agar pegawai bisa memiliki pedoman.
- 6) Adanya sarana dan prasarana. Ini digunakan untuk menyokong program agar terlaksana dengan baik.
- 7) Implementasi yang efektif dan efisien. Jika pengimplementasian program tidak efektif dan efisien maka perusahaan tidak mencapai tujuan yang dikehendaki.
- 8) Penerapan sistem pengawasan dan pengendalian. Hal ini dilakukan sebagai upaya pengaturan dan pencegahan kemungkinan terjadinya penyimpangan saat program dilaksanakan sehingga nantinya tujuan perusahaan bisa dicapai.

2.1.8.7 Hubungan Budaya Organisasi Dengan Efektivitas Kerja

Ada beberapa cara untuk memandang hubungan antara budaya organisasi dan efektivitas kerja dalam organisasi menurut Denison 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.

2.2 Kerangka Berfikir

Kerangka pemikiran ialah penjelasan terhadap hal-hal yang menjadi objek permasalahan. Kerangka konsep disusun di dalam kerangka pemikiran ini. Kerangka pemikiran ini di dasarkan para ahli mengenai teori-teori yang berhubungan dengan focus dan lokus penelitian, sebagai pedoman untuk mengukur sejauh mana pedoman teori yang digunakan sesuai dengan kenyataan di lapangan, sehingga akan menghasilkan kesimpulan yang objektif.

Peneliti akan mengemukakan hubungan antara faktor-faktor yang terlibat antara Budaya Organisasi dan Efektivitas Kerja yang akan dijadikan alat ukur dalam penelitian.

Faktor-faktor yang memengaruhi efektivitas kerja para pegawai lebih banyak bersumber dari faktor yang ada dalam instansi itu sendiri selebihnya faktor dari luar instansi tersebut yang mempengaruhi.

Untuk mempermudah pemecahan masalah dalam suatu penelitian ini diperlukan teori-teori sebagai tolak ukur atau landasan dari penelitian. Mangkunegara (2005:113) yang menyatakan bahwa budaya organisasi adalah seperangkat asumsi atau sistem keyakinan, nilai-nilai, dan norma yang dikembangkan dalam organisasi yang dijadikan pedoman tingkahlaku bagi anggota-anggotanya untuk mengatasi masalah adaptasi eksternal dan internal. Adapun ukuran dari Budaya Organisasi adalah:

1. Keterlibatan
2. Konsistensi
3. Adaptabilitas

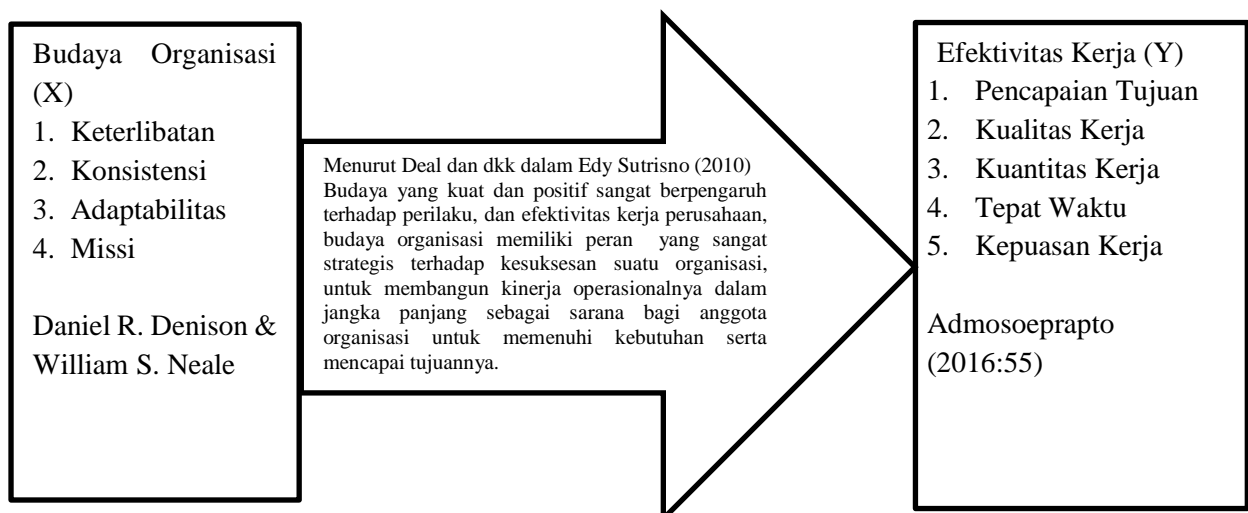
4. Missi

Dalam konteks hasil, Admosoeprapto (2016:54) mengungkapkan bahwa efektivitas kerja adalah ukuran yang menggambarkan sejauh mana sasaran yang dapat dicapai oleh karyawan berdasarkan target atau standar yang telah ditetapkan perusahaan. Menurut Admosoeprapto (2016:55) menyebutkan tolok ukur yang dapat dijadikan sebagai indikator efektivitas kerja adalah sebagai berikut:

1. Pencapaian Tujuan
2. Kualitas Kerja
3. Kuantitas Kerja
4. Tepat Waktu
5. Kepuasan Kerja

Dari uraian diatas dapat digambarkan kerangka pemikiran dalam penelitian ini yaitu sebagai berikut:

Gambar 2. 1 Kerangka Berfikir



2.3 Hipotesis

Hipotesis adalah jawaban sementara terhadap masalah yang masih bersifat praduga karena masih harus dibuktikan kebenarannya. Dugaan jawaban tersebut merupakan kebenaran yang bersifat sementara, yang akan diuji kebenarannya dengan data yang dikumpulkan melalui penelitian.

Berdasarkan kerangka pemikiran dan rumusan masalah pada halaman sebelumnya, pada penelitian yang berjudul “Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Efektivitas Kerja Pegawai di Dinas Penataan Ruang Kota Bandung” maka peneliti merumuskan hipotesis, sebagai berikut:

- 1) Adanya pengaruh Budaya Organisasi secara simultan terhadap Efektivitas Kerja Pegawai di Dinas Penataan Ruang Kota Bandung
- 2) Adanya pengaruh Budaya Organisasi secara parsial melalui dimensi Keterlibatan, Konsisten, Adaptabilitas dan Misi terhadap Efektivitas Kerja Pegawai di Dinas Penataan Ruang Kota Bandung