

TESIS

**PENGARUH BUDAYA ORGANISASI TERHADAP KINERJA PEGAWAI  
DALAM RANGKA EFEKTIVITAS FASILITAS MUSRENBANG  
KECAMATAN DI KABUPATEN SUMEDANG**

Disusun Oleh

**NAMA : LIA AGUSTIANI  
NOMOR POKOK : E. 050 116 0005  
PROGRAM STUDI : ILMU ADMINISTRASI**

Diajukan untuk memenuhi sebagian syarat memperoleh  
gelar Magister Sains (M.Si) dalam Ilmu Administrasi



**PROGRAM MAGISTER ILMU ADMINISTRASI  
SEKOLAH TINGGI ILMU ADMINISTRASI  
SEBELAS APRIL SUMEDANG**

**2021**

**PROGRAM MAGISTER ILMU ADMINISTRASI  
SEKOLAH TINGGI ILMU ADMINISTRASI  
SEBELAS APRIL SUMEDANG**

**LEMBAR PERSETUJUAN**

Judul Tesis

**PENGARUH BUDAYA ORGANISASI TERHADAP KINERJA PEGAWAI  
DALAM RANGKA EFEKTIVITAS FASILITAS MUSRENBANG  
KECAMATAN DI KABUPATEN SUMEDANG**

Diterima dan disetujui untuk dipertahankan

Pembimbing I,

Pembimbing Tesis,

Pembimbing II,

  
**Dr. H. AKADUN, M.Pd.**  
NIDN : 0030086401

  
**Dr. DADANG PRIYATNA, M.Si.**  
NIDN : 0430036201

**PROGRAM MAGISTER ILMU ADMINISTRASI  
SEKOLAH TINGGI ILMU ADMINISTRASI  
SEBELAS APRIL SUMEDANG**

**LEMBAR PENGESAHAN**

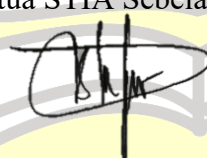
Judul Tesis  
**PENGARUH BUDAYA ORGANISASI TERHADAP KINERJA PEGAWAI  
DALAM RANGKA EFEKTIVITAS FASILITAS MUSRENBANG  
KECAMATAN DI KABUPATEN SUMEDANG**

Diajukan untuk memenuhi salah satu syarat penulisan Tesis pada Program  
Magister Ilmu Administrasi Sekolah Tinggi Ilmu Administrasi  
Sebelas April Sumedang

Disusun Oleh  
**LIA AGUSTIANI**  
E. 050 116 0005

Mengetahui,  
Ketua STIA Sebelas April Sumedang



  
**RIKA KUSDINAR, S.Sos., M.Si.**  
NIDN : 04.3012.7102

**SEBELAS APRIL  
SUMEDANG**

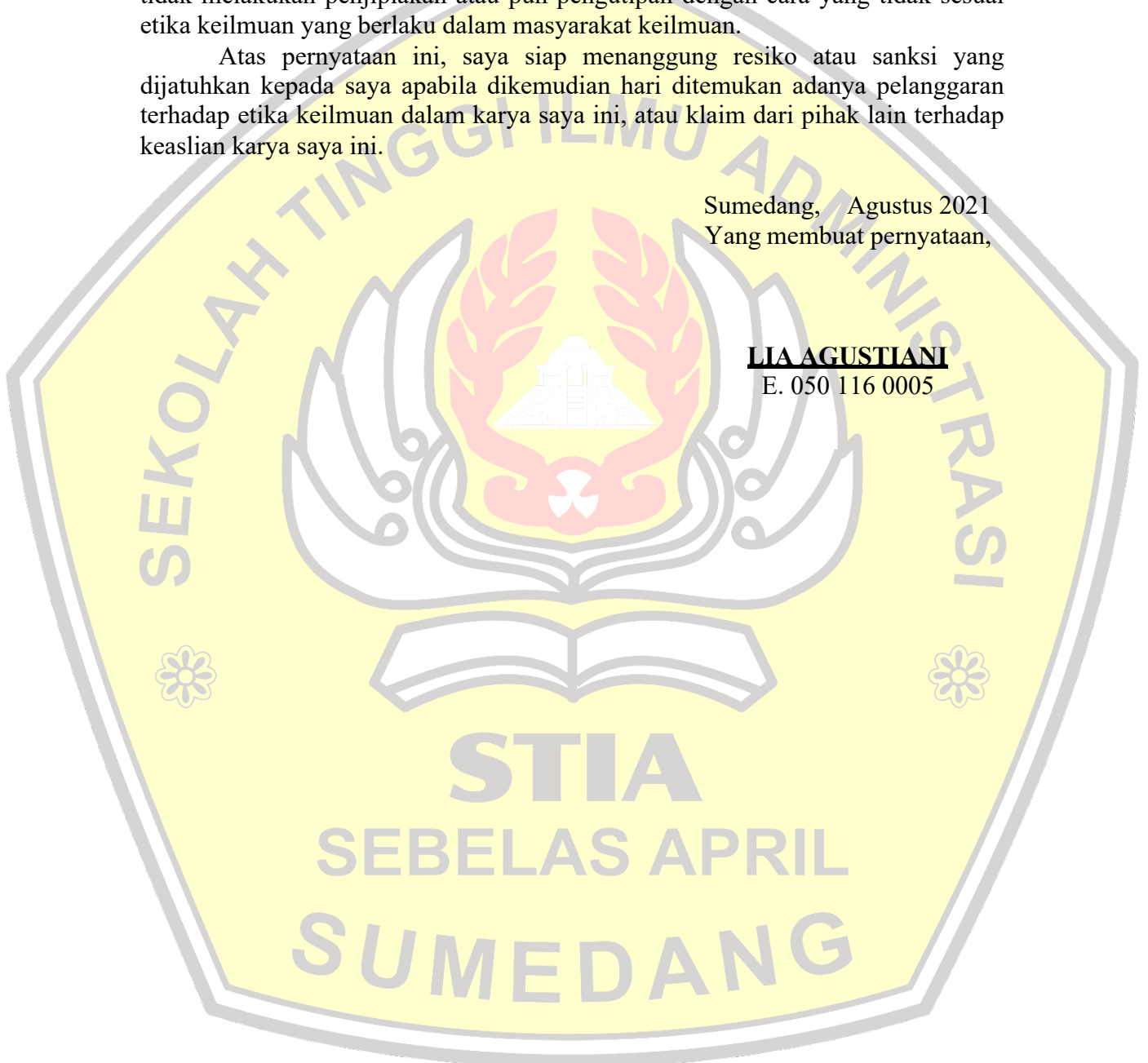
## PERNYATAAN KEASLIAN KARYA TULIS

Saya menyatakan bahwa Tesis berjudul: **Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kinerja Pegawai dalam Rangka Efektivitas Fasilitas Musrenbang Kecamatan di Kabupaten Sumedang** ini, sepenuhnya karya saya sendiri. Tidak ada bagian didalamnya yang merupakan plagiat dari karya orang lain dan saya tidak melakukan penjiplakan atau pun pengutipan dengan cara yang tidak sesuai etika keilmuan yang berlaku dalam masyarakat keilmuan.

Atas pernyataan ini, saya siap menanggung resiko atau sanksi yang dijatuhkan kepada saya apabila dikemudian hari ditemukan adanya pelanggaran terhadap etika keilmuan dalam karya saya ini, atau klaim dari pihak lain terhadap keaslian karya saya ini.

Sumedang, Agustus 2021  
Yang membuat pernyataan,

**LIA AGUSTIANI**  
E. 050 116 0005



**PROGRAM MAGISTER ILMU ADMINISTRASI  
SEKOLAH TINGGI ILMU ADMINISTRASI  
SEBELAS APRIL SUMEDANG**

**ABSTRAK**

**PENGARUH BUDAYA ORGANISASI TERHADAP KINERJA PEGAWAI  
DALAM RANGKA EFEKTIVITAS FASILITAS MUSRENBANG  
KECAMATAN DI KABUPATEN SUMEDANG**

Pembangunan agar mendapat dukungan dan partisipasi masyarakat, salah satu syaratnya adalah program pembangunan berasal dari aspirasi masyarakat. Mekanisme mendapatkan aspirasi masyarakat adalah melalui Musrenbang (Musyawarah Perencanaan Pembangunan). Tujuan penelitian ini secara umum yaitu untuk memperoleh gambaran tentang pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja pegawai dalam rangka efektivitas fasilitas Musrenbang kecamatan di Kabupaten Sumedang.

Metode penelitian yang digunakan yaitu asosiatif (berdasarkan hubungan yang bertujuan untuk mengetahui antar dua variabel atau lebih) dan penelitian ini mempunyai hubungan kausal (sebab-akibat). Sampel berjumlah 87 responden (pegawai di Bappppeda 61 orang dan 26 orang pegawai kecamatan se Kabupaten Sumedang). Teknik pengumpulan data terdiri dari studi kepustakaan dan lapangan dengan observasi, dokumentasi dan angket. Analisis data dilakukan melalui pengujian validitas, pengujian reliabilitas dan analisis jalur.

Hasil penelitian yaitu terdapat pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja pegawai dalam rangka efektivitas fasilitas Musrenbang kecamatan di Kabupaten Sumedang sebesar 96,2 %, terdapat pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja pegawai sebesar 50,4 %, terdapat pengaruh kinerja pegawai terhadap efektivitas sebesar 30,8 % dan terdapat pengaruh budaya organisasi terhadap efektivitas sebesar 27,1 % dengan *output* terinventarisirnya prioritas kegiatan-kegiatan yang akan dilaksanakan oleh kecamatan yang dibiayai melalui swadaya masyarakat.

Saran penelitian yaitu Bappppeda Kabupaten Sumedang, seperti pelayanan berbasis *online* untuk bentuk pelayanan fasilitas Musrenbang kecamatan yang diperuntukan dalam rangka mencapai terinventarisirnya prioritas kegiatan yang akan dilaksanakan oleh kecamatan yang dibiayai melalui swadaya masyarakat dan pelayanan berbasis *online* untuk bentuk pelayanan kepegawaian yang diperuntukan untuk Aparatur Sipil Negara dalam bentuk *E-Office* (aplikasi *mobile*) supaya lebih mengoptimalkan kinerja dan efektivitas kerja serta kualitas kompetensi aparatur sipil Pemerintahan Daerah Kabupaten Sumedang.

Kata kunci: Budaya organisasi, kinerja pegawai, efektivitas dan Bappppeda Kabupaten Sumedang.

**PROGRAM MAGISTER ILMU ADMINISTRASI  
SEKOLAH TINGGI ILMU ADMINISTRASI  
SEBELAS APRIL SUMEDANG**

*ABSTRACT*

**PENGARUH BUDAYA ORGANISASI TERHADAP KINERJA PEGAWAI  
DALAM RANGKA EFEKTIVITAS FASILITAS MUSRENBANG  
KECAMATAN DI KABUPATEN SUMEDANG**

*Development in order to get the support and participation of the community, one of the conditions is that the development program comes from the aspirations of the community. The mechanism for obtaining community aspirations is through the Musrenbang (Development Planning Consultation). The purpose of this study in general is to obtain an overview of the influence of organizational culture on employee performance in the context of the effectiveness of the sub-district Musrenbang facilities in Sumedang Regency.*

*The research method used is associative (based on the relationship that aims to determine between two or more variables) and this study has a causal relationship (cause and effect). The sample was 87 respondents (61 employees at Bappppeda and 26 sub-district employees in Sumedang Regency). Data collection techniques consist of literature and field studies with observation, documentation and questionnaires. Data analysis was carried out through validity testing, reliability testing and path analysis.*

*The results of the study are that there is an influence of organizational culture on employee performance in the context of the effectiveness of the sub-district Musrenbang facility in Sumedang Regency by 96.2%, there is an influence of organizational culture on employee performance by 50.4%, there is an influence of employee performance on effectiveness of 30.8% and there is an influence of organizational culture on the effectiveness of 27.1% with the output of inventorying priority activities to be carried out by the sub-district financed through community self-help.*

*Research suggestions are Bappppeda Sumedang Regency, such as online-based services for the form of sub-district Musrenbang facility services that are intended to achieve an inventory of priority activities to be carried out by the sub-district which are financed through community self-help and online-based services for the form of civil service services intended for State Civil Apparatus in form of E-Office (mobile application) in order to further optimize work performance and effectiveness as well as the competency quality of the civil apparatus of the Sumedang Regency Government.*

*Keywords: Organizational culture, employee performance, effectiveness and Bappppeda Sumedang Regency.*

## KATA PENGANTAR



Terlebih dahulu peneliti memanjatkan puji dan syukur kehadirat *Allah SWT* yang telah melimpahkan karunia, rahmat dan hidayah-Nya, sehingga peneliti telah dapat menyelesaikan penulisan Tesis sesuai dengan jadwal waktu yang telah ditentukan, dengan judul: **Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kinerja Pegawai dalam Rangka Efektivitas Fasilitas Musrenbang Kecamatan di Kabupaten Sumedang**, diajukan untuk memenuhi sebagian syarat memperoleh gelar Magister Sains Program Magister Ilmu Administrasi Sekolah Tinggi Ilmu Administrasi (STIA) Sebelas April Sumedang.

Penyelesaian Tesis ini tidak terlepas dari bantuan peran serta berbagai pihak, baik secara langsung maupun tidak langsung. Selanjutnya, perkenankan peneliti untuk menyampaikan penghargaan dan rasa terima kasih yang tak terhingga kepada:

1. Yth. Bapak Dr. H. Akadun, M.Pd, selaku Pembimbing I yang telah banyak memberikan bimbingan;
2. Yth. Bapak Dr. Dadang Priyatna, M.Si, selaku Pembimbing II yang telah banyak memberikan bimbingan;
3. Yth. Bapak/Ibu Dosen Program Magister Ilmu Administrasi Sekolah Tinggi Ilmu Administrasi Sebelas April Sumedang;
4. Yth. Bapak/Ibu Pegawai Program Magister Ilmu Administrasi Sekolah Tinggi Ilmu Administrasi Sebelas April Sumedang;
5. Yth. Ibu Hj. Tuti Ruswati, S.Sos, M.Si, selaku Kepala Badan Perencanaan Pembangunan, Penelitian dan Pengembangan Daerah Kabupaten Sumedang;
6. Yth. Bapak/Ibu Pegawai Kepala Badan Perencanaan Pembangunan, Penelitian dan Pengembangan Daerah Kabupaten Sumedang, yang banyak membantu dalam pelaksanaan penelitian;
7. Yth. Bapak Saepudin dan Ibu Mimin Rukmini, selaku orang tua beserta segenap keluarga besar terutama Mohamad Ramdan, Andriawan Firmansyah dan Danish Ramdan Wijaya yang selalu senantiasa mendo'akan;

8. Yth. Euis Komariah, Agus Mulyana dan Dedi Mulyadi, yang selalu senantiasa memberi nasehat untuk ribuan tujuan yang harus dicapai;
9. Rekan-rekan Mahasiswa Program Magister Ilmu Administrasi Sekolah Tinggi Ilmu Administrasi Sebelas April Sumedang.

Semoga segala bimbingan, bantuan, nasehat dan dukungan yang telah diberikan kepada peneliti mendapatkan balasan berlipat ganda dari *Allah SWT*.

Sumedang, Agustus 2021

**LIA AGUSTIANI**



## DAFTAR ISI

Halaman

<b>LEMBAR JUDUL</b>	
<b>LEMBAR PERSETUJUAN</b>	
<b>LEMBAR PENGESAHAN</b>	
<b>LEMBAR PERSEMBAHAN</b>	
<b>PERNYATAAN KEASLIAN KARYA TULIS</b>	
<b>ABSTRAK</b>	
<b>KATA PENGANTAR.....</b>	<b>viii</b>
<b>DAFTAR ISI.....</b>	<b>x</b>
<b>DAFTAR TABEL .....</b>	<b>xiv</b>
<b>DAFTAR GAMBAR.....</b>	<b>xvi</b>
<b>DAFTAR LAMPIRAN .....</b>	<b>xvii</b>
<b>BAB I           PENDAHULUAN</b>	
A. Latar Belakang Penelitian.....	1
B. Identifikasi Masalah .....	4
C. Maksud dan Tujuan Penelitian .....	5
1. Maksud Penelitian.....	5
2. Tujuan Penelitian .....	5
2.1 Tujuan Umum.....	5
2.2 Tujuan Khusus .....	5
D. Kegunaan Penelitian .....	6
<b>BAB II           TINJAUAN PUSTAKA</b>	
A. Administrasi.....	7
1. Administrasi sebagai Ilmu ( <i>Science</i> ) dan Seni ( <i>Art</i> ).....	7
2. Pengertian Administrasi.....	8
3. Unsur-unsur Administrasi .....	10
3.1 Organisasi .....	10
3.2 Manajemen.....	11
B. Administrasi Negara .....	14
1. Pengertian Administrasi Negara .....	14

2. Ciri-ciri Administrasi Negara.....	15
3. Ruang Lingkup Administrasi Negara .....	16
4. Kaitan Administrasi Negara dengan Variabel Penelitian.....	17
C. Manajemen Sumber Daya Manusia.....	19
D. Budaya Organisasi .....	22
1. Pengertian Budaya Organisasi .....	22
2. Peranan Budaya Organisasi .....	23
3. Faktor-faktor yang Mempengaruhi Budaya Organisasi .	24
4. Dimensi-dimensi Budaya Organisasi.....	25
E. Kinerja Pegawai.....	27
1. Pengertian Kinerja Pegawai .....	27
2. Faktor-faktor yang Mempengaruhi Kinerja Pegawai.....	28
3. Upaya-upaya untuk Meningkatkan Kinerja Pegawai.....	31
4. Dimensi-dimensi Kinerja Pegawai.....	32
F. Efektivitas.....	35
1. Pengertian Efektivitas .....	35
2. Efektivitas dalam hubungannya dengan Organisasi .....	36
3. Pengukuran Efektivitas .....	38
4. Dimensi-dimensi Efektivitas.....	41
G. Kajian Penelitian Terdahulu .....	52
H. Hubungan Budaya Organisasi, Kinerja Pegawai dan Efektivitas.....	54
I. Kerangka Pemikiran dan Hipotesis.....	55
1. Kerangka Pemikiran.....	55
2. Hipotesis .....	58
<b>BAB III      METODOLOGI PENELITIAN</b>	
A. Metode Penelitian .....	61
B. Variabel dan Paradigma Penelitian.....	61
1. Variabel Penelitian.....	61
2. Paradigma Penelitian.....	62

C. Definisi Operasional dan Operasionalisasi Variabel .....	62
1. Definisi Operasional Variabel.....	62
2. Operasionalisasi Variabel .....	63
D. Populasi, Teknik Sampling dan Sampel .....	65
1. Populasi.....	65
2. Teknik Sampling.....	66
3. Sampel.....	66
E. Teknik Pengumpulan Data .....	66
F. Teknik Pengolahan Data dan Analisis Data .....	67
1. Teknik Pengolahan Data .....	67
2. Analisis Data .....	69
2.1 Pengujian Validitas Budaya Organisasi.....	70
2.2 Pengujian Validitas Kinerja Pegawai.....	70
2.3 Pengujian Validitas Efektivitas.....	71
2.4 Pengujian Reliabilitas Budaya Organisasi.....	73
2.5 Pengujian Reliabilitas Kinerja Pegawai.....	73
2.6 Pengujian Reliabilitas Efektivitas.....	73
G. Jadwal Penelitian .....	76
<b>BAB IV</b>	
<b>HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN</b>	
A. Gambaran Umum Hasil Penelitian .....	78
1. Tugas Pokok dan Fungsi.....	78
2. Visi dan Misi.....	80
3. Kondisi Pegawai .....	81
4. Kondisi Sarana dan Prasarana.....	83
B. Deskripsi Hasil Penelitian.....	86
1. Budaya Organisasi .....	86
2. Kinerja Pegawai .....	89
3. Efektivitas .....	93
C. Pengujian Hipotesis .....	96
1. Pengujian Hipotesis Utama.....	98
2. Pengujian Sub-sub Hipotesis .....	106

Kinerja Pegawai.....	106
2.2 Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Efektivitas .	107
2.3 Pengaruh Kinerja Pegawai terhadap Efektivitas.....	109

**BAB V PENUTUP**

A. Simpulan.....	111
B. Saran.....	111

**DAFTAR PUSTAKA**

**LAMPIRAN-LAMPIRAN**

**BERITA ACARA BIMBINGAN TESIS**

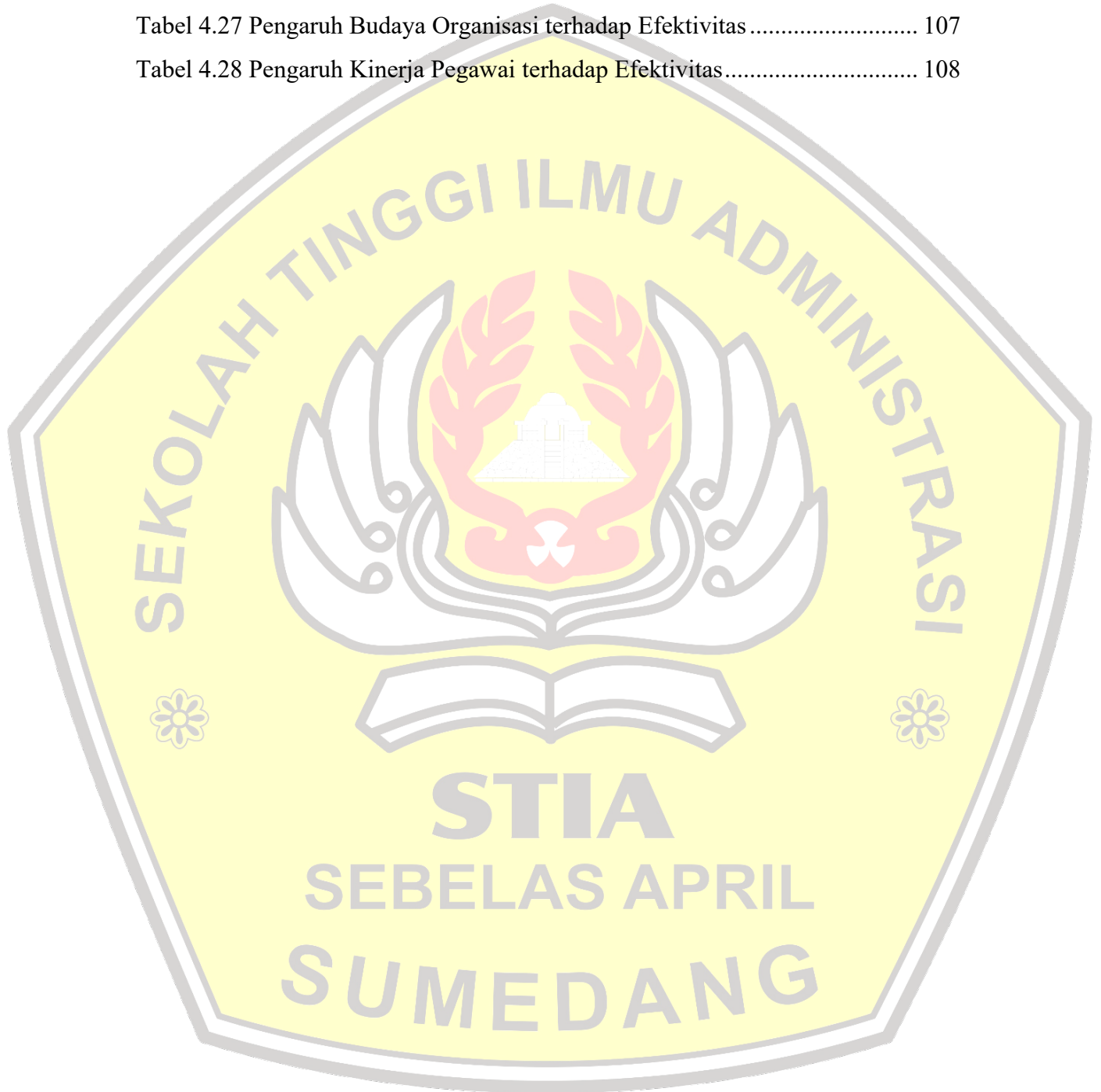
**RIWAYAT HIDUP PENULIS**



## DAFTAR TABEL

	<b>Halaman</b>
Tabel 2.1 Kajian Penelitian Terdahulu .....	53
Tabel 3.1 Operasionalisasi Variabel .....	63
Tabel 3.2 Populasi Penelitian.....	65
Tabel 3.3 Rekapitulasi Uji Validitas Budaya Organisasi.....	70
Tabel 3.4 Rekapitulasi Uji Validitas Kinerja Pegawai .....	71
Tabel 3.5 Rekapitulasi Uji Validitas Efektivitas.....	71
Tabel 3.6 Jadwal Penelitian .....	77
Tabel 4.1 Kondisi ASN Menurut Golongan Pangkat .....	82
Tabel 4.2 Kondisi Pegawai Menurut Jabatan Struktural.....	83
Tabel 4.3 Kondisi Sarana dan Prasarana.....	84
Tabel 4.4 Kategori per Indikator.....	86
Tabel 4.5 Kategori Budaya Organisasi per Indikator .....	86
Tabel 4.6 Klasifikasi Total Jawaban Budaya Organisasi.....	88
Tabel 4.7 Kategori Kinerja Pegawai per Indikator .....	89
Tabel 4.8 Klasifikasi Total Jawaban Kinerja Pegawai.....	91
Tabel 4.9 Kategori Efektivitas per Indikator .....	93
Tabel 4.10 Klasifikasi Total Jawaban Efektivitas.....	95
Tabel 4.11 Pedoman untuk Memberikan Interpretasi <i>Koefisien Korelasi</i> .....	96
Tabel 4.12 Korelasi Budaya Organisasi dengan Kinerja Pegawai.....	97
Tabel 4.13 Korelasi Budaya Organisasi dengan Efektivitas.....	97
Tabel 4.14 Korelasi Kinerja Pegawai dengan Efektivitas.....	98
Tabel 4.15 Interpretasi Nilai X, Y, dan Z .....	99
Tabel 4.16 Deskriptif Data X, Y, dan Z.....	99
Tabel 4.17 Hasil Interpretasi Nilai X, Y, dan Z.....	99
Tabel 4.18 Anova Sub Struktur 1.....	100
Tabel 4.19 Model <i>Summary</i> Sub Struktur 1.....	100
Tabel 4.20 <i>Coefficients</i> Sub Struktur 1 .....	101
Tabel 4.21 Rangkuman Hasil Koefisien Jalur Sub Struktur 1 .....	101
Tabel 4.22 Anova Sub Struktur 2.....	103

Tabel 4.23 Model <i>Summary</i> Sub Struktur 2.....	103
Tabel 4.24 <i>Coefficients</i> Sub Struktur 2 .....	104
Tabel 4.25 Rangkuman Hasil Koefisien Jalur Sub-Struktur 2.....	105
Tabel 4.26 Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kinerja Pegawai.....	106
Tabel 4.27 Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Efektivitas .....	107
Tabel 4.28 Pengaruh Kinerja Pegawai terhadap Efektivitas.....	108



## DAFTAR GAMBAR

	<b>Halaman</b>
Gambar 2.1 Pandangan mengenai Efektivitas Organisasi .....	38
Gambar 2.2 Kerangka Penelitian .....	58
Gambar 3.1 Paradigma Penelitian .....	62
Gambar 3.2 Diagram Jalur .....	74
Gambar 4.1 Kondisi Pegawai Menurut Jenis Kelamin .....	81
Gambar 4.2 Kondisi Tingkat Pendidikan .....	82
Gambar 4.3 Tingkat Budaya Organisasi .....	88
Gambar 4.4 Tingkat Kinerja Pegawai .....	92
Gambar 4.5 Tingkat Efektivitas .....	95
Gambar 4.6 Diagram Jalur 1 .....	101
Gambar 4.7 Diagram Jalur 2 .....	105
Gambar 4.8 Diagram Jalur Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kinerja Pegawai .....	106
Gambar 4.9 Diagram Jalur Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Efektivitas .....	108
Gambar 4.10 Diagram Jalur Pengaruh Kinerja Pegawai terhadap Efektivitas .....	109

## DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran 1 Instrumen Penelitian

Lampiran 2 Struktur Organisasi Bappppeda Kabupaten Sumedang

Lampiran 3 Analisis Item Budaya Organisasi

Lampiran 4 Analisis Item Kinerja Pegawai

Lampiran 5 Analisis Item Efektivitas



## BAB I

### PENDAHULUAN

#### A. Latar Belakang Penelitian

Undang-Undang Nomor 9 Tahun 2015 tentang Pemerintahan Daerah, telah merubah paradigma sentralisasi pemerintahan ke arah desentralisasi dengan pemberian Otonomi Daerah (Otda) yang luas dan bertanggungjawab kepada daerah. Undang-Undang ini mengamanatkan bahwa:

Desentralisasi adalah pemberian otonomi luas kepada daerah diarahkan untuk mempercepat terwujudnya kesejahteraan masyarakat melalui peningkatan pelayanan, pemberdayaan dan peran serta masyarakat, melalui otonomi luas, daerah diharapkan mampu meningkatkan daya saing dengan memperhatikan prinsip demokrasi, pemerataan, keadilan, keistimewaan dan kekhususan serta potensi dan keanekaragaman daerah dalam sistem Negara Kesatuan Republik Indonesia.

Desentralisasi pemerintahan di atas, merupakan langkah awal pelaksanaan Otonomi Daerah di Indonesia untuk mengatur kepentingan masyarakat menurut prakarsa sendiri berdasarkan aspirasi masyarakat sesuai potensi wilayahnya.

Organisasi merupakan tempat di mana hubungan unsur-unsur administrasi mengelola berbagai sektor yang bersumber dari potensi yang dimiliki. Salah satu organisasi tingkat daerah adalah kecamatan, yang prinsipnya mengubah sistem penyelenggaraan pemerintahan untuk mempercepat terwujudnya kesejahteraan dengan meningkatnya pelayanan, pemberdayaan dan peran masyarakat.

Berdasarkan Peraturan Bupati Sumedang Nomor 38 Tahun 2016 tentang Kedudukan, Susunan Organisasi, Tugas, Fungsi dan Tata Kerja Perangkat Daerah, kecamatan mempunyai tugas untuk melaksanakan sebagian urusan pemerintahan yang menjadi kewenangan daerah yang dilimpahkan oleh Bupati.

Kewenangan tugas kecamatan tersebut di atas, diantaranya melaksanakan Musrenbang (Musyawarah Perencanaan Pembangunan) yang merupakan suatu forum antar pelaku untuk membahas prioritas program, kegiatan, menyusun dan menyempurnakan rencana kerja yang tata cara penyelenggaraannya difasilitasi oleh Badan Perencanaan Pembangunan, Penelitian dan Pengembangan Daerah (Bappppeda) Kabupaten Sumedang.

Badan Perencanaan Pembangunan, Penelitian dan Pengembangan Daerah sebagai salah satu perangkat daerah Kabupaten Sumedang dalam penyelenggaraan fasilitas Musrenbang yaitu untuk melaksanakan fungsi penunjang urusan bidang pemerintahan dalam pelaksanaan sebagian tugas Bupati di bidang perencanaan pembangunan, penelitian dan pengembangan daerah.

Fasilitas Musrenbang bertujuan sebagai suatu upaya untuk mengawal dan mengintegrasikan pembangunan secara sistematis, sinergis dan komprehensif sehingga sepenuhnya mengarah kepada pencapaian visi sebagaimana diharapkan. Proses fasilitas Musrenbang merupakan proses perencanaan atas bawah (*top down*) dan bawah atas (*bottom up*) yang diselaraskan melalui Musrenbang di tingkat desa/kelurahan, kecamatan, kabupaten/kota, provinsi serta nasional.

Berdasarkan hal di atas, Badan Perencanaan Pembangunan, Penelitian dan Pengembangan Daerah Kabupaten Sumedang seharusnya mampu memfasilitasi penyelenggaraan Musrenbang. Dalam mencapai efektivitas fasilitas, Bappppeda Kabupaten Sumedang membutuhkan budaya organisasi untuk mendukung kinerja pegawai yang tinggi. Karena kinerja pegawai tinggi dapat memberikan pelayanan yang efektif melalui Musrenbang di tingkat kecamatan.

Badan Perencanaan Pembangunan, Penelitian dan Pengembangan Daerah Kabupaten Sumedang selalu meningkatkan pembinaan pegawai supaya tumbuh kesadaran menaati peraturan. Kurangnya kinerja menghambat penyelenggaraan roda pemerintahan yang mempengaruhi jalannya pemerintahan secara keseluruhan dalam mewujudkan efektivitas penyelenggaraan fasilitas Musrenbang kecamatan.

Berdasarkan hasil pengamatan sementara, peneliti mempunyai gambaran bahwa efektivitas fasilitas Musrenbang kecamatan di Kabupaten Sumedang belum baik, hal ini dilihat dari indikator sebagai berikut:

1. Kurangnya pembenahan administrasi dalam fasilitas Musrenbang kecamatan, dikarenakan belum adanya sistem informasi perencanaan yang memadai dalam upaya mendukung proses perencanaan yang efektif (belum ada sistem 1 data);
2. Kurangnya kompetensi pegawai dalam fasilitas Musrenbang kecamatan, hal ini dikarenakan belum meratanya kesempatan pegawai Bappppeda Kabupaten Sumedang untuk mengikuti pendidikan dan pelatihan bidang perencanaan pembangunan dan pengembangan penelitian.

✿ Efektivitas fasilitasi Musrenbang kecamatan belum baik ✿ diduga dipengaruhi oleh kinerja pegawai belum baik. Kinerja pegawai di Bappppeda Kabupaten Sumedang belum baik, hal ini dilihat dari indikator sebagai berikut:

1. Ketelitian pekerjaan belum baik, seperti masih adanya sebagian pegawai yang kurang teliti dalam melaksanakan pelayanan fasilitas Musrenbang kecamatan, sehingga sering kali terjadi kesalahan dalam hasil kerja;
2. Waktu kerja yang belum efektif, dikarenakan terdapat pegawai datang di jam istirahat tidak tepat waktu sehingga volume pekerjaan menjadi terhambat.

Kinerja pegawai belum baik diduga dipengaruhi oleh budaya organisasi di Bappppeda Kabupaten Sumedang belum kondusif. Budaya organisasi di Bappppeda belum baik, hal ini dilihat dari indikator sebagai berikut:

1. Kurangnya kecermatan dalam memperbaiki pekerjaan. Hal ini terlihat pada pegawai yang belum optimal melaksanakan revisi sistem monitoring, evaluasi kinerja pembangunan dan evaluasi kinerja anggaran (belum dilaksanakan evaluasi pada tahap *ex ante*, *on going* dan *ex post*);
2. Kurangnya keagresifan kerja. Hal ini terlihat pada sebagian pegawai dalam melaksanakan pekerjaan selalu menunggu perintah dari pimpinan.

Berdasarkan indikator di atas, peneliti tertarik melakukan penelitian lebih lanjut yang dituangkan dalam bentuk Usulan Penelitian berjudul: **Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kinerja Pegawai dalam Rangka Efektivitas Fasilitas Musrenbang Kecamatan di Kabupaten Sumedang.**

### **B. Identifikasi Masalah**

Berdasarkan latar belakang penelitian tersebut di atas, peneliti mengajukan identifikasi masalah dengan *problem statement* yaitu bahwa efektivitas fasilitas Musrenbang kecamatan di Kabupaten Sumedang masih belum baik yang dipengaruhi oleh banyak faktor-faktor, diduga diantaranya belum baiknya budaya organisasi dan kinerja pegawai Bappppeda Kabupaten Sumedang. Berdasarkan *problem statement* tersebut, peneliti mengajukan *problem question* (rumusan masalah umum) yaitu, “Adakah Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kinerja Pegawai dalam Rangka Efektivitas Fasilitas Musrenbang Kecamatan di Kabupaten Sumedang?”

Berdasarkan rumusan masalah umum dibuat rumusan masalah khusus sebagai berikut:

1. Sejauhmana pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja pegawai Bapppeda Kabupaten Sumedang?
2. Sejauhmana pengaruh kinerja pegawai Bapppeda Kabupaten Sumedang terhadap efektivitas fasilitas Musrenbang kecamatan di Kabupaten Sumedang?
3. Sejauhmana pengaruh budaya organisasi Bapppeda Kabupaten Sumedang terhadap efektivitas fasilitas Musrenbang kecamatan di Kabupaten Sumedang?

### **C. Maksud dan Tujuan Penelitian**

#### **1. Maksud Penelitian**

Penelitian ini bermaksud untuk mengetahui pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja pegawai dalam rangka efektivitas fasilitas Musrenbang kecamatan di Kabupaten Sumedang.

#### **2. Tujuan Penelitian**

##### **2.1 Tujuan Umum**

Penelitian ini secara umum bertujuan untuk memperoleh gambaran tentang pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja pegawai dalam rangka efektivitas fasilitas Musrenbang kecamatan di Kabupaten Sumedang.

##### **2.2 Tujuan Khusus**

Penelitian ini secara khusus bertujuan, sebagai berikut:

1. Untuk menganalisis pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja pegawai Bapppeda Kabupaten Sumedang;

2. Untuk menganalisis pengaruh kinerja pegawai Bappppeda Kabupaten Sumedang terhadap efektivitas fasilitas Musrenbang kecamatan di Kabupaten Sumedang;
3. Untuk menganalisis pengaruh budaya organisasi Bappppeda Kabupaten Sumedang terhadap efektivitas fasilitas Musrenbang kecamatan di Kabupaten Sumedang.

#### **D. Kegunaan Penelitian**

Berdasarkan uraian tersebut di atas, penelitian yang dilakukan peneliti diharapkan dapat memenuhi kegunaan sebagai berikut:

1. Kegunaan praktis;

Masukan informasi bagi Badan Perencanaan Pembangunan, Penelitian dan Pengembangan Daerah Kabupaten Sumedang, khususnya yang berkaitan dengan budaya organisasi, kinerja pegawai dan efektivitas.

2. Kegunaan teoritis;

- a. Sumbangan pemikiran bagi Program Magister Ilmu Administrasi Sekolah Tinggi Ilmu Administrasi (STIA) Sebelas April Sumedang, khususnya yang berkaitan budaya organisasi, kinerja pegawai dan efektivitas sekaligus implementasi ilmu pengetahuan dengan penerapannya secara nyata,

- b. Referensi penelitian berupa sumbangan pemikiran bagi peneliti-peneliti lain mengenai budaya organisasi, kinerja pegawai dan efektivitas, sekaligus sebagai implementasi dari pengetahuan dengan penerapannya di lapangan.

## BAB II

### TINJAUAN PUSTAKA

#### A. Administrasi

##### 1. Administrasi sebagai Ilmu (*Science*) dan Seni (*Art*)

Administrasi sebagai pengetahuan baru berkembang sejak akhir abad yang lalu (abad XIX), tetapi administrasi sebagai suatu seni atau administrasi dalam praktek, timbul bersamaan dengan timbulnya peradaban manusia. Sebagai ilmu pengetahuan administrasi merupakan fenomena masyarakat yang baru, karena baru timbul sebagai cabang dari pada ilmu sosial, sekalipun administrasi sebagai ilmu pengetahuan baru berkembang di Indonesia, dengan membawa prinsip yang *universal*, akan tetapi dalam prakteknya harus disesuaikan dengan situasi dan kondisi dengan memperhatikan faktor-faktor yang mempunyai pengaruh terhadap perkembangan ilmu administrasi sebagai disiplin ilmiah yang berdiri sendiri.

Administrasi dalam peningkatan kemampuan administratif bukan hanya diperuntukkan dalam lingkungan pemerintahan tetapi bagi organisasi swasta, terutama dalam rangka pelaksanaan pembangunan nasional. Administrasi sebagai ilmu pengetahuan termasuk kelompok *applied science* (ilmu pengetahuan praktis), karena kemanfaatannya hanya ada apabila prinsip diterapkan untuk meningkatkan mutu kehidupan bangsa dan negara. Sedangkan, administrasi dalam praktek atau sebagai seni sekarang ini merupakan proses kegiatan yang perlu dikembangkan secara terus menerus, supaya administrasi sebagai suatu sarana untuk mencapai tujuan dapat memegang peranan yang diharapkan.

Administrasi sebagai ilmu pengetahuan tidak lepas kaitannya dengan ilmu-ilmu sosial lainnya. Adapun ilmu sosial yang mempunyai kaitan erat dengan ilmu administrasi yaitu ilmu politik, ilmu hukum, ilmu ekonomi dan ilmu jiwa.

## 2. Pengertian Administrasi

Istilah administrasi secara etimologis berasal dari bahasa Inggris dari kata *administration* yang bentuk infinitifnya *to administer*. *Oxford Advanced Learner's Dictionary of Current English* (Silalahi, 2009: 2) bahwa:

Kata *to administer* diartikan *to manage* (mengelola) atau *to direct* (menggerakkan). Kata administrasi juga dapat berasal dari bahasa Belanda dari *administratie* yang mempunyai pengertian mencakup *steselmattige verkrijging en verwerking van gegevens* (Tata Usaha), *bestuur* (manajemen dari kegiatan-kegiatan organisasi) serta *beheer* (manajemen dari sumber daya, seperti finansial, personel dan gedung).

Di satu pihak administrasi diartikan sebagai Tata Usaha dan di lain pihak diartikan sebagai pengelolaan *human resources* dan *material resources* termasuk pengelolaan informasi Tata Usaha. Silalahi (2009: 5) administrasi dalam arti sempit yaitu: “Penyusunan dan pencatatan data dan informasi secara sistematis dengan maksud untuk menyediakan keterangan serta kemudahan memperolehnya kembali secara keseluruhan dan dalam hubungannya satu sama lain”. Sedangkan, Atmosudirjo (2000: 37) bahwa istilah administrasi sering dipergunakan dalam arti sempit bahwa: “Yakni sama dengan Tata Usaha, bahkan menjadi lebih sempit lagi dalam arti pembukuan, pencatatan, surat menyurat, arsip”.

Berdasarkan pengertian tersebut di atas, peneliti mempunyai kesimpulan bahwa administrasi secara arti sempit merupakan Tata Usaha yang mengelola data dan informasi aktivitas organisasi, baik untuk kepentingan intern maupun ekstern.

Gie (Silalahi, 2009: 8) pengertian administrasi dalam arti luas yaitu: ‘Segenap rangkaian kegiatan penataan terhadap pekerjaan pokok yang dilakukan oleh sekelompok orang dalam kerja sama mencapai tujuan tertentu’.

Siagian (2004: 2) memberikan pengertian bahwa: “Administrasi adalah keseluruhan proses kerja sama antara dua orang manusia atau lebih yang didasarkan atas rasionalitas tertentu untuk mencapai tujuan-tujuan yang telah ditentukan sebelumnya”.

Atmosudirjo (2000: 40) bahwa:

Administrasi merupakan suatu proses penyelenggaraan bersama atau proses kerja sama antara sekelompok orang-orang secara tertentu untuk mencapai sesuatu tujuan tertentu yang telah ditentukan dan direncanakan sebelumnya. Kerja sama antara orang-orang tersebut berlangsung secara dan melalui suatu organisasi.

Berdasarkan pengertian di atas, peneliti mempunyai kesimpulan bahwa administrasi yaitu proses daya upaya yang dilakukan oleh dua orang atau lebih yang bekerja sama secara rasional untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan.

Berdasarkan uraian-uraian tersebut di atas, peneliti dapat merinci beberapa ciri pokok administrasi sebagai berikut:

1. Sekelompok orang;

Administrasi hanya terjadi jika dilakukan oleh lebih dari satu orang.

2. Kerja sama;

Administrasi hanya terjadi jika dilakukan oleh dua orang yang bekerja sama.

3. Tujuan;

Sesuatu yang diinginkan untuk dicapai melalui kegiatan kerjasama.

### 3. Unsur-unsur Administrasi

#### 3.1 Organisasi

Money (Sarwoto, 2001: 11) bahwa:

Organisasi adalah segi formal dari pada administrasi sekaligus mesin dari pada administrasi serta saluran melewati segala rencana serta *policy* dilaksanakan. Organisasi merupakan *frame work* dari pada setiap bentuk kerja sama manusia untuk mencapai tujuan bersama.

Siagian (2004: 7) organisasi adalah:

Persekutuan antara dua orang atau lebih yang bekerja bersama secara formal terikat dalam pencapaian sesuatu tujuan yang telah ditentukan dalam ikatan mana terdapat seseorang atau beberapa orang yang disebut atasan dan seseorang atau sekelompok orang yang disebut bawahan.

Lebih lanjut, Siagian (2004: 114) organisasi sebagai alat administrasi dan manajemen dapat ditinjau dari dua sudut sebagai berikut:

1. Organisasi dapat dipandang sebagai wadah di mana kegiatan-kegiatan administrasi dan manajemen dilaksanakan;
2. Organisasi dapat dipandang sebagai proses di mana di analisis dengan *interaction* antara orang-orang yang menjadi anggota organisasi.

Thoha (2002: 131) bahwa:

Organisasi dapat dirumuskan sebagai kolektivitas orang-orang yang bekerja sama secara sadar dan sengaja untuk mencapai tujuan tersebut. Kolektivitas tersebut berstruktur, terbatas dan beridentitas yang dapat dibedakan dengan kolektivitas-kolektivitas lainnya.

Berdasarkan pendapat di atas, peneliti mempunyai kesimpulan bahwa organisasi merupakan wadah beserta proses kerja sama sejumlah manusia yang terikat dalam hubungan formal dalam rangkaian hirarki untuk mencapai tujuan.

Tujuan organisasi menggunakan berbagai upaya-upaya pencapaiannya. Silalahi (2009: 128) pada hakekatnya berupa: “Integrasi berbagai tujuan bersifat komplementer (individu) maupun tujuan bersifat substantif (keseluruhan)”.

Etzioni (Handoko, 2001: 109) bahwa tujuan organisasi sebagai: ‘Suatu pernyataan tentang keadaan yang diinginkan di mana organisasi bermaksud merealisasikan dan pernyataan keadaan dicoba untuk ditimbulkan’. Silalahi (2009: 128) kegiatan-kegiatan organisasi diarahkan kepada dua dimensi sebagai berikut:

1. Tercapainya tujuan organisasi secara efektif dan efisien. Keefektifan adalah berhubungan dengan tujuan organisasi baik secara eksplisit maupun implisit. Efisiensi adalah berhubungan dengan rasio *output* dengan *input* atau keuntungan dengan biaya;
2. Tercapainya kepuasan dari anggota-anggota organisasi. Dalam proses pencapaian tujuan organisasi, setiap orang atau anggota harus diberikan kepuasan sehingga mereka merasa sebagai anggota organisasi dan hal tersebut akan mendorong orang tersebut untuk bekerja dalam kondisi dan motivasi yang produktif.

Konsep tujuan organisasi, apabila dipandang secara luas mempunyai beberapa fungsi penting yang bervariasi berdasarkan waktu dan keadaan. Hal ini sesuai Handoko (2001: 110) bahwa fungsi tujuan organisasi sebagai berikut:

1. Pedoman bagi kegiatan, memberikan arah dan pemusatan kegiatan mengenai apa yang harus dan tidak harus dilakukan;
2. Sumber legitimasi, meningkatkan kemampuan untuk mendapatkan berbagai sumber daya dan dukungan dari lingkungan disekitarnya;
3. Standar pelaksanaan;
4. Sumber motivasi, organisasi menawarkan *reward* bagi prestasi tertentu;
5. Dasar rasional pengorganisasian.

Berdasarkan pendapat di atas, peneliti mempunyai kesimpulan bahwa organisasi terdiri dari adanya dua orang atau lebih yang bekerja sama dan adanya pengaturan hubungan dalam rangka mencapai tujuan yang hendak dicapai.

### 3.2 Manajemen

Organisasi dalam mencapai tujuannya harus digerakkan dengan suatu proses yang dinamik dan khas yang lazim disebut dengan istilah manajemen.

Orang-orang yang melaksanakan manajemen lazim disebut dengan istilah manajer atau anggota manajemen. Terry dalam Sarwoto (2001: 46) bahwa:

*Management is distinct proses consisting of planning, organizing, actuating, controlling, utilizing in each both science and art and follow in order to accomplish predetermined objectives.*

(Manajemen adalah proses khas yang terdiri dari tindakan perencanaan, pengorganisasian, penggerakan, pengawasan di mana bidang digunakan baik ilmu pengetahuan maupun keahlian dan di ikuti secara berurutan dalam rangka usaha mencapai sasaran yang telah ditetapkan semula).

Nitisemito (2003: 14) memberikan pengertian bahwa: “Manajemen adalah kegiatan melalui orang-orang lain berlandaskan ilmu dan seni, untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan”. Sedangkan, menurut Siagian dalam Silalahi (2009: 137) manajemen yaitu: ‘Kemampuan atau keterampilan untuk memperoleh sesuatu hasil dalam rangka pencapaian tujuan melalui kegiatan orang lain’.

Berdasarkan pendapat di atas, peneliti mempunyai kesimpulan bahwa manajemen mempunyai kesamaan dalam berbagai macam pengertian berikut ini:

1. Manajemen selalu diterapkan dalam hubungan dengan usaha suatu kelompok manusia dan tidak terhadap sesuatu usaha satu orang tertentu;
2. Manajemen selalu terkandung adanya sesuatu tujuan tertentu yang akan dicapai oleh sekelompok manusia yang bersangkutan.

Supaya tujuan dapat tercapai secara efektif dan efisien, maka proses administrasi maupun manajemen mengenal beberapa prinsip. Menurut Fayol dalam Handayani (2000: 32) menyebutkan prinsip-prinsip sebagai berikut:

1. Pembagian pekerjaan (*Division of work*);
2. Kewenangan dan tanggung jawab (*Authority and responsibility*);
3. Disiplin (*Dicipline*);
4. Kesatuan perintah (*Unity of command*);
5. Kesatuan arah/tujuan (*Unity of direction*);
6. Mendahulukan kepentingan umum daripada kepentingan individu;

7. Penggajian (*Remuniration*);
8. Sentralisasi (*Centralization*);
9. Skala hirarki (*Scalar chain*);
10. Tata tertib (*Order*);
11. Keadilan (*Equity*);
12. Stabilitas dari pada jabatan (*Stability of tenure*);
13. Prakarsa (*Initiative*);
14. Solidaritas antara kawan sekerja (*Esprit de corp*).

Berdasarkan pendapat tersebut di atas, peneliti mempunyai kesimpulan bahwa manajemen pada hakekatnya merupakan proses kegiatan dari seseorang pimpinan yang harus dilaksanakan dengan menggunakan cara-cara pemikiran yang ilmiah maupun praktis untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan melalui kerja sama orang lain. Suatu proses tersebut mempunyai sejumlah prinsip-prinsip yang harus dilaksanakan oleh suatu organisasi. Siagian (2004: 106) membagi fungsi-fungsi manajemen ke dalam lima bagian sebagai berikut:

1. Perencanaan;
2. Pengorganisasian;
3. Pemberian motivasi;
4. Pengawasan;
5. Penilaian.

Terry dalam Winardi (2000: 4) membagi fungsi-fungsi manajemen ke dalam empat bagian sebagai berikut:

1. *Planning* (Perencanaan);
2. *Organizing* (Pengorganisasian);
3. *Actuating* (Penggerakan);
4. *Controlling* (Pengawasan).

Berdasarkan pendapat tersebut di atas, peneliti mempunyai kesimpulan bahwa klasifikasi maupun urutan mengenai fungsi-fungsi manajemen terdapat perbedaan satu dengan yang lain, akan tetapi dari perbedaan tersebut apabila ditelaah lebih mendalam terdapat beberapa fungsi yang sama.

## **B. Administrasi Negara**

### **1. Pengertian Administrasi Negara**

Administrasi publik yang lebih dikenal di Indonesia dengan istilah administrasi negara, merupakan salah satu aspek dari kegiatan pemerintahan. Administrasi negara merupakan salah satu bagian dari ilmu administrasi yang erat kaitannya dengan proses politik, terutama kaitannya dengan kebijakan negara.

Berkat perkembangan Ilmu Pengetahuan dan Teknologi, ilmu administrasi dengan politik melahirkan ilmu baru yang disebut administrasi negara. Menurut Thoha (2002: 10) bahwa: “Ilmu administrasi negara diturunkan dari ibu administrasi dan ayah politik. Maka, pengetahuan administrasi yang diterapkan dalam kegiatan politik atau negara atau pemerintahan itulah administrasi negara”.

Administrasi negara menurut Waldo (Iskandar, 2005: 18) yaitu:

Sebagai suatu organisasi dan manajemen manusia dalam pemerintahan guna mencapai tujuan-tujuan yang telah ditetapkan. Selain itu, Administrasi negara merupakan suatu seni dan ilmu tentang manajemen yang dipergunakan untuk mengatur urusan-urusan negara.

Piffner dan Presthus (Handyaningrat, 2000: 3) administrasi negara adalah: *‘A process concerned with currying out policies.* (Suatu proses yang berhubungan dengan pengambilan kebijakan)’. Dimock (Handyaningrat, 2000: 3) bahwa: ‘Administrasi negara adalah kegiatan negara dalam melaksanakan kekuasaan atau kewenangan politiknya’.

Berdasarkan pendapat tersebut di atas, peneliti mempunyai kesimpulan bahwa administrasi negara merupakan suatu proses yang meliputi seluruh kegiatan mulai dari menentukan tujuan yang akan dicapai sampai dengan penyelenggaraan pencapaian tujuan.

Administrasi negara sebagai suatu organisasi merupakan suatu wadah sekelompok manusia untuk bekerja sama secara formal dalam rangka mencapai tujuan yang telah ditentukan sebelumnya.

## 2. Ciri-ciri Administrasi Negara

Perbedaan ciri yang dipergunakan untuk mengidentifikasikan administrasi negara dengan sektor swasta menurut Thoha (2002: 47) yaitu sebagai berikut:

1. Pelayanan yang diberikan oleh administrasi negara bersifat *urgen* dibandingkan dengan pelayanan yang diberikan oleh organisasi swasta. Urgensi pelayanan ini karena menyangkut semua kepentingan semua masyarakat dan kalau diserahkan atau ditangani oleh organisasi lain, maka tidak akan bisa jalan;
2. Pelayanan yang diberikan oleh administrasi negara pada umumnya bersifat monopoli atau semi monopoli;
3. Dalam memberikan pelayanan kepada masyarakat, administrasi negara beserta administratornya relatif berdasarkan Undang-Undang dan peraturan. Hal ini memberikan warna legalitas dari administrasi negara;
4. Administrasi negara dalam memberikan pelayanan tidak dikendalikan oleh harga pasar. Pelayanan oleh administrasi negara ditentukan oleh rasa pengabdian kepada masyarakat umum;
5. Usaha-usaha yang dilakukan oleh administrasi negara sangat tergantung pada penilaian masyarakat yang dilayani.

Perbedaan administrasi negara dengan institusi lain menurut Thoha (2002: 48) yaitu sebagai berikut:

1. Administrasi negara adalah suatu kegiatan yang tidak dapat dihindari;
2. Administrasi negara memerlukan adanya kepatuhan;
3. Administrasi negara mempunyai ukuran tidak terbatas;
4. Pimpinan atasnya (*Top management*) bersifat politis;
5. Pelaksanaan administrasi negara sangat sulit diukur.

Berdasarkan pendapat di atas, peneliti mempunyai kesimpulan bahwa ciri terpenting administrasi negara sangat erat berhubungan dengan kepentingan masyarakat, pelaksanaannya didasarkan pada peraturan perundang-undangan yang berlaku dan tidak terlepas pada pengaruh politik yang sedang berkembang.

### 3. Ruang Lingkup Administrasi Negara

Ruang lingkup administrasi negara menurut Henry (Handayaniingrat, 2000:

5) yaitu sebagai berikut:

1. Organisasi masyarakat yang mempunyai prinsip tentang birokrasi dan model organisasi;
2. Manajemen publik yang mencakup hal-hal penting seperti misalnya ilmu manajemen, sistem manajemen, anggaran publik, evaluasi program, dan produktivitas;
3. Implementasi, pendekatan dalam kebijakan publik dan penerapannya, administrasi pemerintah, privatisasi dan etika birokrasi.

Ruang lingkup administrasi negara berdasarkan Lembaga Administrasi Negara Republik Indonesia (LAN RI) (2004:247) yaitu sebagai berikut:

1. Tata nilai;  
Menjadi dasar, tujuan, acuan perilaku sistem dan proses administrasi negara, yang menyentuh nilai-nilai kultural dan nilai institusional yang berkembang dalam kehidupan negara dan berbangsa, termasuk landasan falsafah dan etika serta pandangan hidup yang mendasari ataupun nilai-nilai spiritual yang menghikmatinya.
2. Organisasi pemerintahan negara;  
Meliputi tatanan organisasi aparatur pemerintahan negara yang berada di wilayah pemerintahan negara dan disebut birokrasi pemerintahan, terdiri dari organisasi lembaga eksekutif (pemerintah), legislatif (DPRD, DPR, DPD), yudikatif (badan peradilan) dan lembaga negara lainnya yang diperlukan serta saling berhubungan dalam rangka penyelenggaraan negara termasuk organisasi kesekretariatan lembaga.
3. Manajemen pemerintahan negara;  
Meliputi kegiatan pengelolaan pelaksanaan tugas pemerintahan umum dan pembangunan dalam berbagai bidang kehidupan dan wilayah pemerintahan, merupakan pelaksanaan fungsi manajemen pemerintahan seperti pengelolaan kebijakan, perencanaan, pembiayaan, pelaksanaan, pengendalian, pelayanan, pengawasan, dan pertanggungjawaban hasil dari setiap ataupun keseluruhan organisasi pemerintahan negara.
4. Sumber daya aparatur negara;  
SDM sebagai unsur dominan penyelenggaraan tugas pemerintahan negara, pengelolaan dan pembinaannya mendapatkan perhatian dalam keseluruhan aspek dan dimensinya sejak *recruitment*, pengembangan kompetensi, pengembangan karier, kesejahteraan, dan pemensiunannya, termasuk pengelolaannya melalui sistem manajemen kepegawaian negara. Demikian pula, unsur-unsur dan manajemen sumber daya lainnya (dana, prasarana, peralatan dan fasilitas kerja).

5. Sistem dan proses kebijakan negara;  
Sebagai sistem penyelenggaraan kebijakan negara, peran administrasi negara dalam pengelolaan kebijakan pemerintahan negara mencakup hal-hal yang berkenaan dengan fungsi dan proses perumusan kebijakan, penetapan, pelaksanaan, pengawasan, pengendalian kebijakan serta penilaian hasil (evaluasi kinerja) pelaksanaan kebijakan negara untuk menangani atau mengatasi berbagai persoalan lingkungan administrasi negara, seperti dalam bidang kehidupan sosial, ekonomi, politik yang disebut *public affairs*, dikenal sebagai lingkungan administrasi negara.
6. Posisi, kondisi, dan peran masyarakat bangsa dalam bernegara;  
Negara eksis pada wilayah karena adanya kesepakatan masyarakat bangsa yang hidup pada wilayah. Sebab itu, organisasi dan manajemen pemerintahan tidak dapat mengabaikan aspirasi dan peran masyarakat atau rakyat bangsa dalam penyelenggaraan pemerintahan negara.
7. Hukum administrasi negara;  
Hal ini meliputi dimensi hukum bertalian dengan pengaturan sistem dan proses penyelenggaraan negara, termasuk mengenai eksistensi, tugas, fungsi lembaga-lembaga pemerintahan negara, saling hubungannya satu sama lainnya, dan karya masing-masing lembaga serta tata cara menghasilkannya, dimaksudkan agar kelembagaan negara tersusun dan terselenggara secara efisien, proporsional, efektif, tertib dan *legitimate*.

Berdasarkan uraian di atas, peneliti mempunyai kesimpulan bahwa ruang lingkup administrasi negara terdiri dari organisasi masyarakat yang mempunyai prinsip tentang birokrasi dan model organisasi, manajemen publik yang mencakup hal penting seperti ilmu manajemen dan implementasi melalui pendekatan dalam kebijakan publik, administrasi pemerintah, privatisasi dan etika birokrasi.

#### **4. Kaitan Administrasi Negara dengan Variabel Penelitian**

Ilmu administrasi negara adalah salah satu cabang ilmu sosial yang mempelajari fenomena sosial yang berhubungan dengan kerja sama dan dinamika manusia dan tergolong kepada ilmu praktek dari sosial karena kemanfaatannya hanya ada apabila prinsipnya diterapkan untuk meningkatkan kehidupan.

Kaitan administrasi negara dengan budaya organisasi menurut Carrol (Thoha, 2002: 47) dipengaruhi oleh beberapa faktor yaitu sebagai berikut:

1. Pengaruh umum dari luar yang luas;  
Mencakup faktor-faktor yang tidak dapat dikendalikan atau hanya sedikit dapat dikendalikan oleh organisasi.
2. Pengaruh dari nilai-nilai yang ada di masyarakat;  
Keyakinan-keyakinan dan nilai-nilai yang dominan dari masyarakat luas misalnya kesopansantunan dan kebersihan.
3. Faktor-faktor yang spesifik dari organisasi;  
Organisasi selalu berinteraksi dengan lingkungannya. Dalam mengatasi baik masalah eksternal maupun internal organisasi akan mendapatkan penyelesaian yang berhasil. Keberhasilan mengatasi berbagai masalah administrasi negara merupakan dasar tumbuhnya budaya organisasi.

Kaitan administrasi negara dengan budaya organisasi menurut Robbins (Thoha, 2002: 50) yaitu sebagai berikut:

1. Budaya menciptakan perbedaan yang jelas antara satu administrasi negara dan yang lain;
2. Budaya membawa suatu rasa identitas bagi anggota-anggota organisasi;
3. Budaya mempermudah timbulnya komitmen pada sesuatu yang lebih luas daripada kepentingan diri individual seseorang;
4. Budaya merupakan perekat sosial yang membantu mempersatukan organisasi itu dengan memberikan standar-standar yang tepat untuk dilakukan oleh pegawai;
5. Budaya sebagai mekanisme pembuat makna dan kendali yang memandu dan membentuk sikap serta perilaku pegawai.

Kaitan administrasi negara dengan kinerja pegawai menurut Atmosudirdjo (2000: 36) bahwa:

Kinerja pegawai sebagai efektivitas organisasi secara menyeluruh untuk kebutuhan yang ditetapkan dari setiap kelompok yang berkenaan melalui usaha-usaha yang sistemik dan meningkatkan kemampuan organisasi (administrasi negara) secara terus menerus untuk mencapai kebutuhannya secara efektif.

Kaitan administrasi negara dengan efektivitas menurut Pasolong (2010: 65) bahwa:

Administrasi negara merupakan alat administrasi dimana berbagai aktor, organisasi, prosedur dan teknik yang bekerja bersama-sama untuk menjalankan kebijakan guna meraih dampak atau tujuan yang diinginkan secara efektivitas dan efisiensi kerjanya.

Kaitan administrasi negara dengan budaya organisasi, kinerja pegawai dan efektivitas menurut Mangkunegara (2005: 23) bahwa:

Berhubungan dengan ilmu psikologi, yaitu ilmu yang mempelajari kejiwaan seseorang. Seseorang hanya dapat digerakkan dengan baik apabila administrator yang menjadi atasannya mengenal jiwa orang tersebut. Kejiwaan itu dapat dipelajari melalui ilmu jiwa terutama ilmu jiwa umum, psikologi industri dan psikologi sosial.

Berdasarkan hal di atas, peneliti mempunyai kesimpulan bahwa hubungan administrasi negara dengan budaya organisasi, kinerja pegawai dan efektivitas berasal dari ilmu psikologi yang melengkapi ilmu administrasi dalam mempelajari hal yang berkaitan tentang kejiwaan seperti bagaimana pegawai bekerja.

### **C. Manajemen Sumber Daya Manusia**

Manajemen yang berkaitan dengan pengelolaan kegiatan pemberdayaan Sumber Daya Manusia disebut Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM). Pada umumnya, kegiatan-kegiatan di bidang Sumber Daya Manusia dapat dilihat dari dua sudut pandang, yaitu dari sisi pekerjaan serta dari sisi pekerja.

Dari sisi pekerjaan, kegiatan-kegiatan ini terdiri atas analisis pekerjaan, lingkungan kerja dan evaluasi pekerjaan. Sedangkan dari sisi pekerja, kegiatan-kegiatan ini terdiri atas pengadaan tenaga kerja, penilaian prestasi kerja, pelatihan dan pengembangan, promosi, kompensasi, perilaku kerja serta kinerja.

Sikula dalam Hasibuan (2004: 10) pengertian Manajemen Sumber Daya Manusia yaitu: 'Penerapan Sumber Daya Manusia oleh dan dalam perusahaan'. Sedangkan, menurut Hasibuan (2004: 9) yaitu:

Ilmu dan seni mengatur proses pemanfaatan Sumber Daya Manusia dan sumber-sumber daya lainnya secara efektif dan efisien untuk mencapai tujuan tertentu. Manajemen Sumber Daya Manusia terdiri dari enam unsur yaitu *man, money, methode, materials, machine* dan *market*.

Berdasarkan pengertian di atas, unsur *man* (manusia) mendapatkan perhatian yang paling penting dalam manajemen dari pada unsur lainnya. Sehingga, Sedarmayanti (2009: 120) pentingnya Sumber Daya Manusia salah satunya: “Dilatarbelakangi adanya anggapan SDM lebih penting daripada SDA”.

Sedarmayanti (2009: 121) Manajemen Sumber Daya Manusia adalah: “Seni merencanakan, mengorganisasikan, mengarahkan, mengawasi kegiatan SDM dalam pencapaian tujuan”. Sedangkan, Mangkunegara (2005: 2) yaitu:

Suatu perencanaan, pengorganisasian, pengkoordinasian, pelaksanaan dan pengawasan terhadap pengadaan, pengembangan, pemberian balas jasa, pengintegrasian, pemeliharaan dan pemisahan tenaga kerja dalam rangka mencapai tujuan organisasi.

Hasibuan (2004: 10) Manajemen Sumber Daya Manusia yaitu: “Ilmu dan seni mengatur hubungan dan peranan tenaga kerja agar efektif dan efisien dalam terwujudnya tujuan perusahaan, karyawan dan masyarakat”. Sedangkan, menurut Filippo dalam Hasibuan (2004: 10) bahwa:

MSDM adalah perencanaan, pengorganisasian, pengarahan dan pengawasan kegiatan pengadaan, pengembangan, pemberian kompensasi, pengintegrasian, pemeliharaan dan pelepasan Sumber Daya Manusia agar tercapai berbagai tujuan individu, organisasi dan masyarakat.

Berdasarkan pendapat di atas, peneliti mempunyai kesimpulan bahwa Manajemen Sumber Daya Manusia merupakan suatu proses penerapan Sumber Daya Manusia yang diatur melalui kegiatan-kegiatan dalam mencapai tujuan.

Manajemen Sumber Daya Manusia mempunyai fungsi yang lebih difokuskan pada pegawai. Hasibuan, (2004: 21) fungsi ini meliputi: “Perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, pengendalian, pengadaan, pengembangan, kompensasi, pengintegrasian, pemeliharaan, kedisiplinan dan pemberhentian”.

Kegiatan pengelolaan sumber daya dapat diklasifikasikan ke dalam empat fungsi. Hal ini sesuai Wahyudi dalam Hasibuan (2004: 23) yaitu sebagai berikut:

1. Fungsi perencanaan;  
Melaksanakan tugas dalam perencanaan kebutuhan, pemberdayaan, pengadaan dan pemeliharaan lingkungan Sumber Daya Manusia.
2. Fungsi pengorganisasian;  
Menyusun suatu organisasi dengan mendesain struktur dan hubungan antara tugas yang harus dikerjakan oleh tenaga kerja yang dipersiapkan.
3. Fungsi pengarahan;  
Menciptakan kemauan kerja yang dilaksanakan efektif dan efisien.
4. Fungsi pengendalian;  
Melakukan pengukuran antara kegiatan yang dilakukan dengan standar-standar yang telah ditetapkan. Khususnya di bidang tenaga kerja.

Mangkunegara (2005: 2) fungsi-fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia sebagai berikut:

1. Pengadaan tenaga kerja, terdiri dari;
  - a. Perencanaan Sumber Daya Manusia,
  - b. Analisis jabatan,
  - c. Penarikan pegawai,
  - d. Penempatan pegawai,
  - e. Orientasi kerja.
2. Pengembangan tenaga kerja, terdiri dari;
  - a. Pendidikan dan pelatihan,
  - b. Pengembangan karir,
  - c. Penilaian prestasi kerja.
3. Pemberian balas jasa, terdiri dari;
  - a. Balas jasa langsung (Gaji/upah, insentif),
  - b. Balas jasa tidak langsung (Keuntungan, pelayanan/kesejahteraan).
4. Integrasi, terdiri dari;
  - a. Kebutuhan karyawan,
  - b. Motivasi kerja,
  - c. Kepuasan kerja,
  - d. Disiplin kerja,

- e. Partisipasi kerja.
- 5. Pemeliharaan tenaga kerja, terdiri dari;
  - a. Komunikasi kerja,
  - b. Kesehatan dan keselamatan kerja,
  - c. Pengendalian konflik kerja,
  - d. Konseling kerja.
- 6. Pemisahan tenaga kerja, terdiri dari;
  - Pemberhentian karyawan.

Terdapat tujuh fungsi operasional Manajemen Sumber Daya Manusia. Hal ini sesuai Panggabean dalam Mangkunegara (2005: 23) sebagai berikut:

1. Pengadaan tenaga kerja;
  - Analisis pekerjaan, perencanaan tenaga kerja, penarikan dan seleksi.
2. Pengembangan karyawan;
  - Dapat dilakukan melalui orientasi, pelatihan dan pendidikan.
3. Perencanaan dan pengembangan karier;
  - Suatu serangkaian aktivitas kerja yang terpisah, tetapi berhubungan dan memberikan kesinambungan, keteraturan dan arti kehidupan seseorang.
4. Penilaian prestasi kerja;
  - Proses-proses yang ditujukan untuk memperoleh informasi kinerja, efektif dan efisiensi kinerja karyawan.
5. Kompensasi;
  - Penghargaan yang diberikan oleh organisasi kepada karyawan.
6. Kesehatan dan Keselamatan Kerja (K3);
  - Perlindungan karyawan dari kecelakaan di tempat kerja.
7. Pemutusan hubungan kerja;
  - Pengakhiran hubungan kerja antara pekerja dan pengusaha.

Berdasarkan pendapat di atas, peneliti mempunyai kesimpulan bahwa variabel budaya organisasi, kinerja pegawai dan efektivitas merupakan salah satu dari fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia yaitu termasuk ke dalam fungsi penilaian prestasi kerja.

## **D. Budaya Organisasi**

### **1. Pengertian Budaya Organisasi**

Pengertian budaya organisasi menurut Miller (2004: 142) yaitu: “Suatu budaya yang kuat, dengan tingkat sosialisasi anggota yang baik”.

Budaya organisasi menurut Paramita (Ndraha, 2005: 208) yaitu: ‘Sekelompok pikiran dasar yang dimanfaatkan untuk meningkatkan efisiensi kerja dan kerja sama manusia yang dimiliki golongan masyarakat’.

Sagala (2008: 112) pengertian budaya organisasi yaitu: “Kebiasaan cara berpikir dan melakukan sesuatu yang dilakukan sebagian anggota organisasi”. Griffin dan Ebbert (Nimran, 2006: 11) yaitu: ‘Pengalaman, sejarah, keyakinan dan norma-norma bersama yang menjadi ciri perusahaan/organisasi’.

Berdasarkan pendapat ahli tersebut dapat diperoleh pemahaman bahwa budaya organisasi merupakan suatu kebiasaan berpikir anggota organisasi dalam memahami karakter dasar organisasi untuk memecahkan setiap permasalahannya.

## **2. Peranan Budaya Organisasi**

Peranan budaya organisasi untuk membantu mengatasi permasalahan yang berhubungan dengan adaptasi eksternal organisasi yang dapat dilakukan melalui pengembangan tentang strategi, tujuan utama organisasi serta pengukuran kinerja. Sedangkan, permasalahan yang berhubungan dengan adaptasi internal organisasi yang dapat dilakukan melalui komunikasi, kriteria pegawai, penentuan standar insentif, sanksi serta melakukan pengawasan internal organisasi.

Robbin (Iskandar, 2005: 328) fungsi-fungsi budaya di dalam organisasi adalah sebagai berikut:

1. Budaya mempunyai peran menetapkan tapak batas, artinya budaya menciptakan perbedaan antara satu organisasi dengan yang lainnya;
2. Budaya membawa suatu rasa identitas bagi anggota suatu organisasi;
3. Budaya mempermudah timbulnya komitmen pada suatu yang lebih luas dari pada kepentingan diri individual seseorang;
4. Budaya itu meningkatkan kemantapan sistem sosial.

Paramita (Ndraha, 2005: 208) budaya kerja dapat dibagi menjadi berikut:

1. Sikap terhadap pekerjaan, yakni kesukaan akan kerja dibandingkan dengan kegiatan lain seperti bersantai atau semata-mata memperoleh kepuasan dari kesibukan pekerjaannya sendiri,
2. Perilaku waktu bekerja seperti rajin, berdedikasi, bertanggungjawab, berhati-hati, teliti, cermat, kemauan yang kuat untuk mempelajari tugas kewajiban dan suka membantu sesama karyawan.

Berdasarkan pendapat-pendapat ahli tersebut, dapat diperoleh pemahaman bahwa peranan budaya organisasi untuk membantu mengatasi permasalahan yang berhubungan dengan adaptasi eksternal organisasi serta sebagai perekat sosial yang membantu mempersatukan organisasi dan pembentuk sikap pegawai.

### **3. Faktor-faktor yang Mempengaruhi Budaya Organisasi**

Mangkunegara (2005:130) faktor-faktor yang mempengaruhi budaya organisasi terdiri dari:

1. Perilaku personil;  
Secara organisasi, perilaku personil pada saat berinteraksi kerja, pelaksanaan acara-acara ritual mencerminkan salah satu bentuk pelaksanaan budaya kerja.
2. Norma-norma organisasi;  
Secara organisasi, kepatuhan terhadap norma-norma adalah ciri khas budaya kerja yang membedakan dengan organisasi lainnya.
3. Nilai-nilai dominan;  
Pelaksanaan pelayanan yang terbaik kepada masyarakat, efisiensi dalam penggunaan biaya operasional dan penggunaan SDM pegawai.
4. Peraturan-peraturan;  
Realisasi praktek organisasi dilandaskan pada nilai luhur Pancasila.
5. Iklim organisasi;  
Terciptanya hubungan kerja yang harmonis serta saling percaya.
6. Inisiatif organisasi;  
Atasan maupun bawahan memberikan kontribusi penyampaian ide-ide.
7. Toleransi terhadap resiko;  
Pegawai mengantisipasi situasi yang kemungkinan menjadi faktor penghambat dalam pengembangan organisasi dan pengambilan resiko.
8. Pengarahan pimpinan;  
Pimpinan memberikan pengarahan kepada pegawai untuk bekerja produktif dan disiplin serta memberikan penyuluhan kepada pegawai.

9. Integrasi kerja;  
Terjalannya koordinasi kerja, sehingga adanya keselarasan antara pelaksanaan kewajiban dengan pemenuhan hak yang harus diberikan.
10. Dukungan pimpinan;  
Pimpinan memberikan dukungan moral kepada pegawai, menyediakan sarana yang dibutuhkan pegawai setiap unit kerja agar merasa memiliki organisasi.
11. Pengawasan kerja;  
Pelaksanaan pengawasan kerja yang dilakukan oleh pimpinan dengan memperhatikan sistem pengawasan dan pengadministrasian.
12. Sistem penghargaan;  
Pemberian bonus atau insentif kerja (penghargaan berupa materi), non materi, promosi jabatan bagi pegawai yang berprestasi.
13. Toleransi terhadap konflik;  
Mendeteksi penyebab kemungkinan terjadinya konflik antar individu pegawai di unit kerja, konflik antar kelompok dan mampu menyelesaikan konflik.
14. Pola komunikasi;  
Pola komunikasi dua arah, keefektifan komunikasi kerja dipengaruhi oleh faktor komunikator dan komunikan, sikap dan media saluran.

Berdasarkan pendapat-pendapat ahli tersebut dapat diperoleh pemahaman bahwa budaya organisasi dapat mempengaruhi dan dapat dipengaruhi oleh faktor-faktor tertentu dalam upayanya mencapai tujuan organisasi.

#### **4. Dimensi-dimensi Budaya Organisasi**

Budaya organisasi dapat digunakan untuk membentuk nilai-nilai kerja pegawai sebagai berikut:

1. Pendirian tentang kerja;  
Terbentuk melalui konstruksi pemikiran silogistik. Premisnya adalah pengalaman bentuk hidup empirik dan kesimpulannya dalam bentuk pendirian.
2. Sikap terhadap kerja dan lingkungan kerja,  
Sikap adalah kecenderungan jiwa terhadap sesuatu, maka sikap terhadap pekerjaan dipengaruhi oleh dan karena itu dapat diubah melalui informasi.

3. Perilaku di waktu bekerja;

Dari sikap terhadap pekerjaan, lahir perilaku di saat bekerja. Misalnya dari pendirian bahwa kerja adalah ibadah, lahir sikap antusias terhadap pekerjaan.

4. Lingkungan kerja dan alat kerja,

Dalam bekerja, manusia membangun lingkungan kerja yang nyaman dan menggunakan alat (teknologi) agar bekerja efektif, efisien dan produktif.

Budaya organisasi akan baik apabila menerapkan karakteristik budaya organisasi menurut Robbins (Akadun, 2009: 85) sebagai berikut:

1. Inovasi dan pengambilan resiko;  
Sejauhmana karyawan didorong untuk inovatif dan mengambil resiko.
2. Perbaikan ke rincian;  
Sejauhmana para karyawan diharapkan memperlihatkan presisi (kecermatan), analisis dan perhatian kepada rincian.
3. Orientasi hasil;  
Sejauhmana manajemen memfokus pada hasil bukannya pada teknik dan proses yang digunakan untuk mencapai hasil itu.
4. Orientasi orang;  
Sejauhmana keputusan manajemen memperhitungkan efek hasil-hasil pada orang-orang di dalam organisasi itu.
5. Keagresifan;  
Sejauhmana orang itu agresif, kompetitif dan bukannya santai-santai.
6. Kemantapan;  
Sejauhmana kegiatan organisasi menekankan dipertahankannya *status quo* sebagai kontras dari pertumbuhan.

Karakteristik budaya suatu organisasi tersebut di atas, dapat diuraikan oleh peneliti sebagai berikut:

1. Inovasi dan pengambilan resiko;

Berinovasi dalam bekerja, berani mengambil resiko dalam melaksanakan pekerjaan dan adanya inovasi dalam memberikan pelayanan.

2. Perbaikan ke rincian,

Memperlihatkan kecermatan melaksanakan kerja dan rincian pekerjaan.

### 3. Orientasi hasil;

Adanya fokus pada hasil bukannya pada teknik penyampaian pelayanan, adanya proses-proses yang digunakan untuk mencapai hasil yang diinginkan dan adanya standar kerja dalam melaksanakan kerja.

### 4. Orientasi orang;

Adanya efek hasil-hasil setiap pekerjaan kepada pegawai, adanya perubahan pegawai untuk mematuhi peraturan dan ketaatan dalam kerja.

### 5. Keagresifan;

Adanya keagresifan pegawai dalam melaksanakan pekerjaan dan pelayanan, tidak adanya sikap santai dari pegawai dalam melaksanakan pekerjaan serta tidak adanya sikap santai-santai dari pegawai dalam melaksanakan pelayanan.

### 6. Kemantapan;

Menghindari konflik pegawai, adanya sikap menghindari konflik dengan masyarakat, adanya pemberian pekerjaan yang menantang dan menarik.

Berdasarkan uraian tersebut dapat diperoleh pemahaman bahwa budaya organisasi harus menerapkan karakteristik budaya organisasi dengan harapan dapat meningkatkan kinerja pegawai dalam pelaksanaan pekerjaannya.

## **E. Kinerja Pegawai**

### **1. Pengertian Kinerja Pegawai**

Kinerja merupakan suatu hasil dari seseorang atau sekelompok yang merupakan *performance* (penampilan) orang atau organisasi secara keseluruhan.

Kinerja akan memberikan suatu ciri khas tertentu yang menjadi suatu kebanggaan.

Edison et.al (2016: 190) pengertian kinerja pegawai adalah: “Hasil dari suatu proses yang mengacu dan diukur selama periode tertentu berdasarkan ketentuan atau kesepakatan yang telah ditetapkan sebelumnya”.

Gibson et.al dalam Edison et.al (2016: 107) kinerja pegawai adalah: ‘Hasil yang diinginkan dari perilaku’. Sedangkan, menurut Hasibuan (2004: 52) bahwa: “Kinerja atau prestasi kerja adalah suatu hasil yang dicapai seseorang dalam melaksanakan tugas-tugas yang dibebankan kepadanya yang didasarkan atas kecakapan, pengalaman dan kesungguhan waktu”.

Iskandar (2005: 127) kinerja pegawai adalah: “Pencapaian secara kualitas dan kuantitas yang dilaksanakan oleh sekelompok maupun perorangan dengan saling pengertian dan pertimbangan bersama yang berpedoman pada standar”.

Berdasarkan pendapat di atas, peneliti mempunyai kesimpulan bahwa kinerja pegawai dapat digolongkan menjadi dua, yaitu bersifat kongkrit yang merupakan hasil kerja yang langsung dapat di lihat seperti kehadiran, ketepatan waktu serta yang bersifat abstrak yang merupakan hasil kerja yang tidak dapat dilihat secara fisik seperti tanggung jawab dan loyalitas.

## **2. Faktor-faktor yang Mempengaruhi Kinerja Pegawai**

Faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja pegawai menurut Davis dalam Mangkunegara (2005: 67) yaitu sebagai berikut:

### **1. Faktor kemampuan;**

Secara psikologi, kemampuan (*ability*) pegawai terdiri dari kemampuan potensi (IQ) dan kemampuan *reality* (*knowledge + skill*). Artinya, pegawai yang memiliki IQ di atas rata-rata (IQ 110-120) dengan pendidikan yang memadai untuk jabatannya dan terampil dalam mengerjakan pekerjaannya sehari-hari, maka ia akan lebih mudah mencapai kinerja yang diharapkan.

2. Faktor motivasi;

Motivasi terbentuk dari sikap (*attitude*) seorang pegawai dalam menghadapi situasi kerja. Motivasi merupakan kondisi yang menggerakkan diri pegawai yang terarah untuk mencapai tujuan organisasi (tujuan kerja).

Berdasarkan hal tersebut di atas, maka pegawai perlu ditempatkan pada pekerjaan yang sesuai dengan keahliannya (*the right man in the right place, the right man on the right job*). Hal ini dikarenakan, dengan penempatan pegawai yang sesuai dengan keahlian dan keterampilannya, akan meningkatkan kepuasan kerja yang pada akhirnya kinerja pegawai pun akan meningkat sesuai dengan wewenang dan tanggung jawabnya.

Simamora dalam Mangkunegara (2005: 54) faktor yang mempengaruhi kinerja pegawai yaitu sebagai berikut:

1. Faktor individual, terdiri dari;
  - a. Kemampuan dan keahlian,
  - b. Latar belakang,
  - c. Demografi.
2. Faktor organisasi, terdiri dari;
  - a. Sumber daya,
  - b. Kepemimpinan,
  - c. Penghargaan,
  - d. Struktur,
  - e. *Job design*.
3. Faktor psikologi, terdiri dari;
  - a. Persepsi,
  - b. *Attitude*,
  - c. *Personality*,
  - d. Pembelajaran,
  - e. Motivasi.

Hasibuan (2004: 87) faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja pegawai, antara lain: “Efisiensi, efektivitas dan daya tanggap”. Sedangkan, Wirawan dalam Iskandar (2005: 111) bahwa: ‘Kinerja pegawai dipengaruhi oleh beberapa faktor, yaitu faktor lingkungan internal organisasi, eksternal dan internal pegawai’.

Berdasarkan pendapat di atas, peneliti mempunyai kesimpulan bahwa faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja pegawai yaitu sebagai berikut:

1. Faktor-faktor internal pegawai;

Faktor yang berasal dari dalam diri pegawai yang merupakan bawaan dari lahir dan yang diperoleh ketika berkembang. Faktor bawaan seperti bakat, sifat pribadi, keadaan fisik dan kejiwaan. Sedangkan, faktor yang diperoleh ketika berkembang seperti pengetahuan, keterampilan, etos kerja, pengalaman kerja dan motivasi kerja. Sehingga, dapat diasumsikan bahwa semakin tinggi faktor internal pegawai tersebut, maka semakin tinggi pula kinerjanya. Dari faktor ini, yang dijadikan indikator pengukuran adalah kemampuan dan motivasi kerja.

2. Faktor-faktor lingkungan internal organisasi;

Faktor yang berasal dari dukungan organisasi tempat pegawai tersebut bekerja. Dukungan ini sangat mempengaruhi tinggi rendahnya kinerja pegawai. Faktor internal organisasi misalnya strategi, dukungan sumber daya yang diperlukan serta sistem manajemen dan kompensasi.

3. Faktor-faktor lingkungan eksternal organisasi;

Faktor-faktor yang berasal dari keadaan, kejadian atau situasi yang terjadi di lingkungan eksternal organisasi yang mempengaruhi kinerja pegawai.

Faktor-faktor internal pegawai bersinergi dengan faktor-faktor lingkungan internal organisasi dan faktor-faktor lingkungan eksternal organisasi. Sinergi ini mempengaruhi perilaku kerja pegawai yang kemudian mempengaruhi kinerja pegawai secara langsung.

Kinerja pegawai kemudian menentukan kinerja organisasi. Dari ke tiga jenis faktor tersebut, faktor yang dapat dikontrol dan dikondisikan oleh para pimpinan adalah faktor lingkungan internal organisasi dan faktor internal pegawai. Sementara itu, faktor-faktor lingkungan eksternal organisasi di luar kontrol pimpinan. Tugas pimpinan adalah untuk mengontrol dan mengembangkan faktor lingkungan internal organisasi dan internal pegawai.

### 3. Upaya-upaya untuk Meningkatkan Kinerja Pegawai

Peningkatan kinerja pegawai menurut Mangkunegara (2005: 22) terdapat tujuh langkah yang dapat dilakukan yaitu sebagai berikut:

1. Mengetahui adanya kekurangan dalam kinerja;
2. Mengetahui kekurangan dan tingkat keseriusan;
3. Mengidentifikasi hal-hal yang mungkin menjadi penyebab kekurangan, baik yang berhubungan dengan sistem maupun yang berhubungan dengan pegawai tersebut;
4. Mengembangkan rencana tindakan untuk menanggulangi penyebab kekurangan tersebut;
5. Melakukan rencana tindakan tersebut;
6. Melakukan evaluasi apakah masalah tersebut sudah teratasi atau belum;
7. Mulai dari awal, apabila perlu.

Kinerja pegawai dapat tercapai apabila menerapkan pengukuran kinerja pegawai menurut Moehariono dalam Mangkunegara (2005: 66) sebagai berikut:

1. Pengetahuan tentang pekerjaan;  
Pemahaman tentang tugas dan tanggungjawab pekerjaan, selain itu memiliki pengetahuan peraturan, prosedur, keahlian teknis dan selalu mengikuti perkembangan peraturan yang ada.
2. Kualitas kerja;  
Pencapaian hasil atau target pegawai sesuai standar yang ditetapkan.
3. Produktivitas;  
Menghasilkan jumlah dan kualitas *output* yang dibutuhkan lingkungan.
4. Adaptasi dan *flexibilitas*;  
Kemampuan pegawai menyesuaikan diri dengan lingkungan kerja.
5. Inisiatif dan pemecahan masalah;  
Mempunyai inisiatif terhadap pemecahan masalah.

6. Kooperatif dan kerja sama;  
Kesediaan untuk berhubungan dan bekerja sama dengan orang lain atau jabatan lain dalam rangka menjalankan tugas pekerjaan.
7. Tanggung jawab;  
Kesediaan melibatkan diri dalam pekerjaan untuk mencapai tujuan.
8. Kemampuan berkomunikasi dan berinteraksi;  
Dapat berkomunikasi dengan jelas secara lisan dan tulisan.
9. Manajemen/Kepemimpinan;  
Mampu memberikan instruksi-instruksi.
10. Pengembangan dari bawahan;  
Memberikan dorongan untuk dapat mengembangkan diri.

Mangkunegara (2005: 67) upaya untuk meningkatkan kinerja pegawai sebagai berikut:

1. Pengaturan, terdiri dari;
  - a. Sistem imbalan,
  - b. Struktur organisasi.
2. Pemeliharaan komunikasi, terdiri dari;
  - a. Kepemimpinan yang demokrasi,
  - b. Saling percaya baik dengan rekan kerja maupun dengan atasan.

Berdasarkan pendapat tersebut di atas, peneliti mempunyai kesimpulan bahwa upaya dalam meningkatkan kinerja pegawai dimulai dari mengetahui permasalahan dilanjutkan dengan pengidentifikasian secepat mungkin dan menentukan tingkat keseriusan masalah dengan mempertimbangkan hal-hal yang perlu dilakukan. Setelah itu, baru membuat rencana tindakan dan melaksanakan serta mengevaluasi tindakan dalam mengatasi masalah kinerja pegawai tersebut.

#### **4. Dimensi-dimensi Kinerja Pegawai**

Kinerja pegawai memiliki dimensi-dimensi yang tidak dapat dipisahkan satu dengan yang lainnya, sehingga dalam proses pengukuran kinerja sebaiknya semua dimensi diukur dan diperlakukan sama. Namun, dimensi kinerja pegawai dari suatu pekerjaan akan berbeda dengan pekerjaan lainnya.

Mitchel dalam Riduwan et.al (2008: 43) kinerja pegawai memiliki lima dimensi sebagai berikut:

1. *Quality of work* (Kualitas kerja);
2. *Initiatif* (Inisiatif);
3. *Capability* (Kemampuan);
4. *Promptness* (Ketepatan waktu);
5. *Communication* (Komunikasi).

Milner dalam Iskandar (2014: 112) bahwa untuk mencapai atau menilai kinerja pegawai terdapat empat dimensi sebagai berikut:

1. Kualitas, yaitu tingkat kesalahan, kerusakan dan kecermatan;
2. Kuantitas, yaitu jumlah pekerjaan yang dihasilkan;
3. Penggunaan waktu dalam bekerja, yaitu tingkat kehadiran, keterlambatan, waktu kerja efektif dan jam kerja yang hilang;
4. Kerja sama dengan orang lain dalam bekerja.

Kinerja pegawai sangat mempengaruhi kinerja organisasi di mana pegawai berperan sebagai pelaku. Menurut Hasibuan (2004: 93) bahwa kiranya seseorang pemimpin selalu melakukan hal-hal sebagai berikut:

1. Menentukan tujuan secara jelas dan tentukan pula kriteria kerjanya;
2. Menyediakan insentif (pendorong kerja) yang menarik, baik berupa penghargaan dalam bentuk uang maupun dalam bentuk lain, agar para pegawai khususnya pegawai bersedia mencapai tujuan organisasi melalui upaya mencapai kinerja sesuai dengan kriteria yang ditetapkan;
3. Secara teratur menjelaskan tentang umpan balik tujuan organisasi, sehingga setiap pegawai mengetahui posisi peranannya;
4. Gunakan cara manajemen partisipatif di mana para pegawai diikutsertakan dalam pengambilan keputusan tertentu di mana pegawai dapat melakukan pekerjaan dengan lebih baik;
5. Antara pimpinan dan pegawai harus menjadi pendengar yang baik yang didasari niat yang baik demi peningkatan kinerja organisasi.

Dwiyanto dalam Hasibuan (2004: 93) beberapa indikator yang dapat digunakan dalam mengukur kinerja pegawai yaitu sebagai berikut:

1. Produktivitas;  
Konsep produktivitas tidak mengukur tingkat efisiensi, tetapi juga efektivitas pelayanan.

Produktivitas pada umumnya dipahami sebagai rasio antara *input* dengan *output*. Konsep produktivitas di rasa terlalu sempit sehingga *General Accounting Office* mencoba mengembangkan satu ukuran produktivitas yang lebih luas dengan memasukkan seberapa besar pelayanan publik itu memiliki hasil yang diharapkan sebagai salah satu indikator kinerja yang penting.

2. Kualitas layanan;

Isu mengenai kualitas layanan cenderung menjadi semakin penting dalam menjelaskan kinerja organisasi publik. Banyak pandangan negatif mengenai organisasi publik muncul karena ketidakpuasan masyarakat terhadap kualitas layanan yang diterima dari organisasi publik. Dengan demikian, kepuasan masyarakat terhadap layanan dapat dijadikan indikator kinerja organisasi publik, sebab untuk mendapatkan informasi mengenai kualitas layanan relatif sangat mudah dan murah.

3. Responsivitas;

Kemampuan organisasi mengenali kebutuhan masyarakat, menyusun agenda prioritas pelayanan serta mengembangkan program pelayanan publik sesuai kebutuhan masyarakat. Dalam konteks ini, responsivitas mengacu keselarasan antara program dengan kebutuhan masyarakat. Responsivitas dimasukkan sebagai salah satu indikator kinerja karena responsivitas secara langsung menggambarkan kemampuan organisasi publik dalam menjalankan misi dan tujuannya, terutama untuk memenuhi kebutuhan masyarakat. Responsivitas yang rendah ditunjukkan dengan ketidakselarasan antara pelayanan dengan kebutuhan masyarakat yang secara otomatis kinerja organisasi tersebut jelek. Hal tersebut jelas menunjukkan kegagalan organisasi dalam mewujudkan misi dan tujuan organisasi.

4. Responsibilitas;

Responsibilitas menjelaskan apakah pelaksanaan kegiatan organisasi publik dilakukan sesuai dengan prinsip-prinsip administrasi yang benar atau sesuai dengan kebijakan organisasi, baik yang eksplisit maupun implisit. Responsibilitas bisa pada berbenturan dengan responsivitas.

5. Akuntabilitas;

Akuntabilitas publik menunjukkan pada seberapa besar kebijakan dan kegiatan organisasi publik tunduk pada para pejabat politik yang dipilih oleh rakyat. Asumsinya adalah bahwa para pejabat politik dipilih oleh rakyat, sehingga akan selalu merepresentasikan kepentingan rakyat. Dalam konteks ini, konsep akuntabilitas publik dapat digunakan untuk melihat seberapa besar kebijakan dan kegiatan organisasi publik itu konsisten dengan kehendak masyarakat banyak. Kinerja organisasi publik tidak hanya bisa dilihat dari ukuran internal yang dikembangkan oleh organisasi publik atau pemerintah, seperti pencapaian target, akan tetapi kinerja sebaiknya harus dinilai dari ukuran eksternal, seperti nilai dan norma yang berlaku dalam masyarakat. Suatu kegiatan organisasi publik memiliki akuntabilitas yang tinggi kalau kegiatan itu dianggap benar dan sesuai dengan norma yang berkembang dalam masyarakat.

Faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja pegawai menurut Wirawan dalam Iskandar (2005: 111) yaitu sebagai berikut:

1. Faktor-faktor internal pegawai;  
Pengetahuan, keterampilan, etos kerja, pengalaman kerja dan motivasi.
2. Faktor-faktor lingkungan internal organisasi;  
Kompensasi, kepemimpinan dan budaya organisasi.
3. Faktor-faktor lingkungan eksternal organisasi;  
Kehidupan ekonomi, politik, sosial dan budaya masyarakat.

Kinerja pegawai diukur dengan menggunakan dimensi menurut Mitchell (Sedarmayanti, 2009: 51) yaitu:

1. Kualitas pekerjaan;  
Pengukuran kualitatif keluaran mencerminkan pengukuran tingkat kepuasan yaitu seberapa baik penyelesaiannya, hal ini berkaitan dengan bentuk keluaran.
2. Ketepatan waktu;  
Pengukuran ketepatan waktu merupakan jenis khusus dari pengukuran yang menentukan ketepatan waktu penyesuaian suatu kegiatan.
3. Inisiatif;  
Berdasarkan inisiatif untuk menganalisis, menilai, memberikan alasan, dan membuat keputusan penyelesaian masalah yang dihadapinya.
4. Kemampuan;  
Untuk menyelesaikan pekerjaannya, sehingga bekerja lebih berdaya guna dan berhasil guna.
5. Komunikasi;  
Secara vertikal atau horizontal di dalam maupun di luar pekerjaan sehingga hasil pekerjaan semakin baik.

Berdasarkan hal di atas, peneliti mempunyai kesimpulan bahwa penilaian kinerja pegawai dilakukan dengan menggunakan indikator yang melekat pada organisasi yang bersangkutan seperti efisiensi dan efektivitas.

## **F. Efektivitas**

### **1. Pengertian Efektivitas**

Emerson dalam Handyaningrat (2000: 6) efektivitas adalah: 'Pengukuran dalam arti tercapainya sasaran atau tujuan yang telah ditetapkan'.

Sarwoto (2001: 8) efektivitas adalah: “Sesuatu telah berhasil dilaksanakan sempurna, tepat, dan target telah tercapai ini dapat dilihat dari hasil yang dicapai”.

Efektivitas merupakan usaha mencapai prestasi dengan menggunakan sumber daya yang tersedia dalam waktu yang relatif singkat. Sarwoto (2001: 126)

mengistilahkan efektivitas dengan: “Berhasil guna yaitu pelayanan yang baik corak dan mutunya benar sesuai kebutuhan dalam pencapaian tujuan”.

Berdasarkan uraian tersebut di atas, peneliti mempunyai gambaran bahwa efektivitas merupakan pengukuran hasil dari kegiatan secara sempurna, tepat dan tercapainya target pelayanan yang baik mutunya sesuai dengan kebutuhan.

## **2. Efektivitas dalam hubungannya dengan Organisasi**

Perlu dipahami, bahwa untuk setiap pekerjaan yang berbeda tentunya mempunyai standar yang berbeda, dengan kata lain standar kerja itu bersifat relatif untuk satu pekerjaan dengan pekerjaan lainnya.

Hal tersebut sesuai menurut Moekijat (2001: 103) bahwa:

Perlu ditunjukkan bahwa standar pelaksanaan pekerjaan itu relatif bagi kelompok itu, bagi organisasi tidak hanya kebutuhan dari masing-masing organisasi itu berlainan pada beberapa organisasi. Harapan-harapan manajemen adalah lebih tinggi dalam beberapa organisasi ketimbang dalam organisasi-organisasi lainnya.

Berdasarkan hal di atas, maka setiap organisasi hendaknya menyesuaikan standar dengan keadaan sumber-sumber yang dimiliki pelaksana dan penentu dalam mencapai efektivitas kerja yang diharapkan. Walaupun sebagian orang berpendapat bahwa standar kerja sebagai tolak ukur bukan saja tidak mudah tetapi merupakan pekerjaan yang tidak efektif, dengan alasan bahwa standar seringkali berbeda dengan hasil yang benar-benar akan diperoleh.

Kemajuan di bidang organisasi saat ini, semakin hari semakin perlu terhadap adanya standar pedoman. Hal ini dimaksudkan bahwa standar kerja adalah untuk dapat menjamin perencanaan yang telah dibuat mengenai bila mana dan bagaimana pekerjaan itu akan dilaksanakan.

Pembuatan suatu standar tidak berarti bahwa telah dicapai efektif. Kenyataan menunjukkan bahwa setelah suatu standar ditetapkan adalah lazim untuk berusaha memperbaiki standar dan mengubahnya menuju kesempurnaan. Maka, untuk mengukur efektivitas organisasi harus berpedoman pada standar kerja yang ditetapkan sebelumnya.

Komarudin (2004: 316) standar bermanfaat: “Sebagai dasar untuk mengukur efektivitas setiap departemen dan kantor dengan menunjukkan hasil yang dicapai dengan diperbandingkan terhadap standar”. Dengan diketahuinya standar efektivitas organisasi, maka apa bila ada pelaksana yang bekerja tidak sesuai dengan standar, dapat diambil suatu tindakan. Bila ada pelaksana kegiatan yang hasil pekerjaannya lebih baik dari standar yang ditentukan, maka patut diberikan penghargaan dan bila ada pegawai yang hasil pekerjaannya kurang atau berada di bawah standar, maka harus dapat meningkatkan prestasinya.

Efektivitas organisasi merupakan kontribusi dari semua anggota organisasi. Pandangan efektivitas organisasi lebih luas dari efektivitas individu dan kelompok, karena efektivitas organisasi terdiri dari efektivitas individu dan kelompok. Hal ini dapat digambarkan sebagai berikut:



Sumber: Wahid, 2004

### Gambar 2.1 Pandangan mengenai Efektivitas Organisasi

Berdasarkan uraian tersebut di atas, peneliti mempunyai gambaran bahwa efektivitas organisasi terdiri dari efektivitas kelompok dan individu. Menurut Sedarmayanti (2009: 43) efektivitas organisasi yaitu: “Sebagai suatu tingkat keberhasilan organisasi dalam usaha mencapai tujuan”. Sedangkan, menurut Georgopualos dan Tannebaum dalam Tangkilisan (2005: 23) yaitu:

*Organization effectiveness as the extent to which an organization as a social system, given certain resources and mean, fulfill it's objective without incapacitating it's means and resources and without placing strain upon it's member.*

(Tingkat sejauh mana suatu organisasi yang merupakan sistem sosial dengan segala sumber daya dan sarana tertentu yang tersedia memenuhi tujuan-tujuannya tanpa pemborosan dan menghindari ketegangan yang tidak perlu di antara anggota-anggotanya).

Berdasarkan pendapat di atas, peneliti mempunyai gambaran bahwa efektivitas organisasi merupakan ukuran untuk melihat tercapai atau tidaknya pelaksanaan kegiatan dalam rangka mencapai tujuan yang telah ditetapkan dengan menggunakan secara optimal sumber-sumber yang ada.

### 3. Pengukuran Efektivitas

Pengukuran efektivitas menurut Siagian (2004: 32) yaitu sebagai berikut:

1. Kejelasan tujuan yang hendak dicapai;
2. Kejelasan strategi pencapaian tujuan;

3. Proses analisa dan perumusan kebijakan yang mantap;
4. Perencanaan yang matang;
5. Penyusunan program yang tepat;
6. Tersedianya sarana dan prasarana yang tepat;
7. Pelaksanaan yang efektif dan efisien;
8. Sistem pengawasan dan pengendalian yang mendidik.

Peneliti dapat merinci dasar pengukuran efektivitas adalah:

1. Kejelasan tujuan yang hendak dicapai;

Proses pencapaian tujuan organisasi akan lebih lancar, tertib dan efektif apabila dalam diri anggota organisasi telah tertanam kesadaran dan keyakinan yang mendalam bahwa tercapainya tujuan organisasi.

2. Kejelasan strategi pencapaian tujuan;

Telah diketahui bahwa strategi adalah peta yang diikuti dalam melaksanakan berbagai upaya untuk mencapai sasaran yang telah ditetapkan, kejelasan peta ini penting agar para anggota organisasi tidak tersesat dalam bertindak.

3. Proses analisa dan perumusan kebijaksanaan yang mantap;

Strategi yang ditetapkan seyogyanya diikuti oleh kebijaksanaan pelaksanaan yang jelas. Kejelasan kebijakan memerlukan analisa matang yang memerlukan sistem informasi bagi pimpinan dan hal ini akan bisa berkembang apabila kemampuan mengolah data sebagai bahan baku informasi ditumbuhkan dan dimiliki organisasi.

4. Perencanaan yang matang;

Jika organisasi menerima pendapat bahwa merumuskan rencana hakekatnya berarti memutuskan apa yang akan dikerjakan oleh organisasi di masa depan, maka hal ini jelaslah bahwa salah satu kriteria efektivitas adalah sejauh mana organisasi itu mampu untuk:

- a. Memperkenalkan keadaan yang dihadapi;
  - b. Mengambil keputusan dalam menghadapi masa depan yang mengandung unsur ketidakpastian;
  - c. Meningkatkan orientasi masa depannya;
  - d. Mengambil resiko yang telah diperhitungkan;
  - e. Memperhitungkan faktor-faktor hambatan yang diduga akan dihadapi dalam berbagai segi kehidupan organisasi;
  - f. Memperhitungkan situasi lingkungan yang akan timbul, baik yang bersifat politik, ekonomi, nilai-nilai sosial, alam, Ilmu Pengetahuan dan Teknologi.
5. Penyusunan program yang tepat;
- Suatu rencana yang baik masih perlu dijabarkan dalam program-program pelaksanaan yang tepat pula, sebab apabila tidak para pelaksana akan tidak atau kurang memiliki pedoman bertindak dan bekerja.
6. Tersedianya sarana dan prasarana kerja;
- Memang harus diakui bahwa pada umumnya organisasi dihadapkan pada situasi kelangkaan sepanjang menyangkut sarana dan prasarana. Akan tetapi, situasi kelangkaan tidak boleh mengurangi tekad dan kemauan untuk bekerja keras. Bahkan, salah satu indikator efektivitas kerja adalah kemampuan bekerja secara produktif dengan sarana dan prasarana yang tersedia dan yang mungkin disediakan oleh organisasi.
7. Pelaksanaan yang efisien dan efektif;
- Tercapai oleh kegiatan operasional yang efektif dan efisien. Alasannya adalah karena dengan pelaksanaan organisasi semakin didekatkan dengan tujuan.

#### 8. Sistem pengawasan dan pengendalian yang mendidik;

Efektivitas menuntut pengawasan dan pengendalian seperti berikut ini:

- a. Lebih menekankan pada usaha yang bersifat preventif dari pada represif;
- b. Hal-hal apa saja yang perlu disempurnakan dalam sistem kerja organisasi;
- c. Jika terjadi penyimpangan, tindakan korektif yang dilakukan seyogyanya bersifat edukatif dan dapat dipertanggungjawabkan;
- d. Pengawasan dan pengendalian dapat dipertahankan apabila standar dan prosedur kerja jelas, baik oleh yang diawasi maupun oleh yang mengawasi.

Manfaat efektivitas menurut Oetomo (2002: 23) yaitu sebagai berikut:

1. Perwujudan *responsibility* pelapor terhadap tugas yang dilimpahkan;
2. Alat memperlancar kerja sama dan koordinasi maupun komunikasi yang saling mempengaruhi antara perseorangan dalam organisasi;
3. Alat untuk membuat anggaran, pelaksanaan, pengawasan, pengendalian maupun pengambilan keputusan;
4. Alat untuk menukar informasi yang saling dibutuhkan dalam pekerjaan.

Berdasarkan uraian tersebut di atas, peneliti mempunyai gambaran bahwa tanpa didukung suatu efektivitas yang baik dan benar, tidak akan tercipta tertib administrasi yang efektif.

#### 4. Dimensi-dimensi Efektivitas

Upaya mewujudkan organisasi secara efektif, yaitu menerapkan kriteria pendekatan pengukuran efektivitas menurut Etzioni (Waluyo, 2007: 84) yaitu:

1. Kriteria adaptasi;
2. Kriteria integrasi;
3. Kriteria motivasi anggota;
4. Kriteria produksi.

Berdasarkan uraian tersebut di atas, peneliti dapat merinci kriteria-kriteria pendekatan pengukuran efektivitas yaitu sebagai berikut:

1. Kriteria adaptasi;

Kemampuan organisasi menyesuaikan diri dengan lingkungannya.

2. Kriteria integrasi;

Pengukuran kemampuan untuk menjadikan sosialisasi pengembangan *consensus* dan komunikasi dengan beberapa macam organisasi lainnya.

3. Kriteria motivasi anggota;

Pengukuran mengenai keterkaitan dan hubungan antara perilaku organisasi dengan organisasinya dan kelengkapan sarana bagi pelaksana tugas pokok.

4. Kriteria produksi;

Usaha pengukuran efektivitas dihubungkan dengan jumlah organisasi dan mutu keluaran organisasi serta intensitas kegiatannya.

Efektivitas dipengaruhi oleh beberapa faktor menurut Steers dalam Waluyo (2007: 85) sebagai berikut:

1. Karakteristik organisasi;
2. Karakteristik lingkungan;
3. Karakteristik pekerja;
4. Karakteristik praktek manajemen.

Berdasarkan uraian tersebut di atas, peneliti dapat merinci faktor-faktor yang mempengaruhi efektivitas sebagai berikut:

1. Karakteristik organisasi;

Struktur organisasi merupakan cara yang selaras dalam menempatkan manusia sebagai bagian dari organisasi pada suatu hubungan yang relatif tetap yang sangat menentukan pola-pola interaksi, koordinasi dan tingkah laku yang berorientasi pada tugas.

## 2. Karakteristik lingkungan;

Ketepatan dalam menanggapi perubahan dengan menyesuaikan diri pada lingkungan akan memberikan pengaruh yang positif terhadap efektivitas.

## 3. Karakteristik pekerja;

Di dalam diri setiap individu terdapat beberapa perbedaan, maka kesadaran akan perbedaan individu tersebut sangat penting artinya dalam upaya mencapai tujuan organisasi, karena setiap individu akan memberikan tanggapan yang berbeda pula atas usaha-usaha pencapaian tujuan.

## 4. Karakteristik praktek manajemen;

Strategi dan mekanisme kerja yang dirancang dalam mengkondisikan semua hal yang ada dalam organisasi sehingga dipastikan akan tercapainya efektivitas kerja. Kebijakan dan praktek manajemen merupakan alat bagi pimpinan untuk mengarahkan setiap aktivitas dalam mencapai tujuan organisasi.

Steers dalam Waluyo (2007: 86) efektivitas memiliki beberapa kriteria yang harus diperhatikan sebagai berikut:

1. Kemampuan menyesuaikan diri;
2. Produktivitas;
3. Kepuasan kerja;
4. Kemampuan berlabar;
5. Pencapaian sumber daya.

Berdasarkan uraian tersebut di atas, peneliti dapat merinci kriteria-kriteria efektivitas yang harus diperhatikan sebagai berikut:

### 1. Kemampuan menyesuaikan diri;

Suatu kemampuan dan kesanggupan yang dimiliki oleh setiap pegawai untuk menyesuaikan diri dengan lingkungan pekerjaannya, yang meliputi:

- a. Hubungan sesama pegawai termasuk sikap terhadap pimpinan;
- b. Kemampuan untuk menerima dan memahami pekerjaan dengan cepat;
- c. Kemampuan untuk mempergunakan mesin-mesin atau teknologi yang digunakan dalam lingkungan organisasi.

Kemampuan untuk menyesuaikan diri yang dimiliki setiap pegawai tersebut dapat menentukan tingkat pencapaian efektivitas.

2. Produktivitas;

Suatu tingkat yang mencakup efisiensi dalam memproduksi barang dan jasa. Dalam hal ini bagaimana pemanfaatan yang dilakukan oleh pegawai atau sumber dalam memproduksi barang dan jasa. Salah satu peningkatan produktivitas adalah keterampilan yang semakin tinggi dari tenaga, sehingga peningkatan ini memberikan gambaran adanya peningkatan efektivitas kerja.

3. Kepuasan kerja;

Kepuasan kerja yang tinggi dapat menyenangkan para pegawai hingga cenderung bekerja dalam kondisi yang positif yang diinginkan bersama.

Kepuasan kerja adalah salah satu dari kepuasan hidup, karena lingkungan pekerjaan seseorang dapat mempengaruhi perasaannya dalam bekerja. Oleh karena itu, sejak pekerjaan menjadi suatu bagian yang terpenting bagi kehidupan manusia, kepuasan kerja jadi berpengaruh terhadap kepuasan hidup serta menjadi ciri adanya peningkatan efektivitas.

4. Kemampuan berlaba;

Kemampuan berlaba merupakan salah satu ciri terciptanya efektivitas sehingga memungkinkan tercapainya suatu tujuan.

Kemampuan berlaba dapat dicapai oleh seorang pegawai yang sudah memiliki kriteria sebagai berikut:

- a. Memiliki kemampuan menyesuaikan diri;
  - b. Memiliki kepuasan kerja.
5. Pencapaian sumber daya;

Pencarian sumber daya sekaligus pemanfaatannya mencakup tiga bidang yaitu:

- a. Kemampuan mengintegrasikan berbagai sub sistem sehingga mampu mengkoordinasikan dengan tepat pada tujuan organisasi dengan efektif;
- b. Berhubungan dengan penetapan dan pemeliharaan pedoman-pedoman kebijakan yang mendukung peningkatan efektivitas;
- c. Penelaahan organisasi dengan mengadakan pengendalian.

Langkah-langkah yang perlu diperhatikan dalam proses efektivitas menurut Sarwoto (2001: 79) sebagai berikut:

1. Perumusan tujuan;
2. Penetapan tugas pokok;
3. Perincian kegiatan;
4. Pengelompokan kegiatan dan fungsi;
5. Departementasi;
6. Penetapan otorisasi organisasi;
7. Penempatan pegawai;
8. Fasilitas.

Berdasarkan uraian di atas, peneliti berpendapat bahwa pada dasarnya proses-proses efektivitas terdiri dari:

1. Perumusan tujuan;

Penyusunan organisasi harus dirumuskan secara jelas serta lengkap, baik mengenai sasaran, keahlian, peralatan diperlukan dan jika mungkin jangka waktu pencapaian tujuan maupun cara yang paling efektif dan efisien.

Tujuan yang telah dirumuskan akan dapat diperkirakan tentang bentuk, susunan, maupun ukuran besar kecilnya organisasi yang akan disusun. Hal ini sesuai menurut Hamzah dalam Sarwoto (2001: 79) tujuan terdiri atas:

1. Tujuan harus menguraikan apa yang akan dikerjakan atau diperbuat;
2. Memberikan kondisi atau keadaan yang menjadi syarat;
3. Menyebutkan kriteria yang digunakan untuk menilai yang dimaksudkan pada tujuan.

2. Penetapan tugas pokok;

Tugas pokok adalah sasaran yang dibebankan kepada organisasi untuk dicapai. Bertambah besarnya organisasi yang harus disusun akan bertambah umum pula tugas pokok yang akan ditetapkan, demikian pula sebaliknya. Hal yang perlu diperhatikan dalam penyusunan perumusan tugas pokok, yaitu tugas pokok harus memperhitungkan batas kemampuan yang ada.

Tugas pokok merupakan landasan untuk menjabarkan setiap fungsi dalam pelaksanaan semua kegiatan dalam organisasi. Hal ini sesuai menurut Hamzah dalam Sarwoto (2001: 80) sasaran utama tugas pokok yaitu:

- ❁ Dalam organisasi pemerintahan, Tugas Pokok dan Fungsi merupakan bagian tidak terpisahkan dari keberadaan organisasi tersebut. Penetapan ini berlandaskan hukum unit organisasi dalam beraktivitas sekaligus sebagai rambu dalam pelaksanaan tugas dan koordinasi pada aplikasi di lapangan.

3. Perincian kegiatan;

Perincian kegiatan ini selain harus disusun secara lengkap serta terperinci juga harus diadakan perbedaan tertentu seperti antara kegiatan pokok, kegiatan penunjang dan sebagainya. Hal ini sesuai menurut Hamzah dalam Sarwoto (2001: 80) sasaran utama perincian kegiatan yaitu: 'Memberi gambaran tentang ruang lingkup atau kompleksitas jabatan'.

#### 4. Pengelompokan kegiatan dan fungsi;

Kegiatan yang harus dilaksanakan dalam rangka pelaksanaan tugas pokok biasanya sangat banyak yang erat hubungannya satu dengan yang lainnya, bagi yang erat dikelompokkan menjadi satu, sedangkan yang tidak erat dipisahkan, masing-masing kelompok sebagai hasil pengelompokkan disebut fungsi. Fungsi adalah sekelompok kegiatan yang *homogeny* dalam arti kegiatan satu dengan yang lainnya terdapat hubungan yang erat. Pengelompokan kegiatan atas fungsi ini merupakan dasar bagi proses departementasi, karena fungsi yang terus menerus dilaksanakan dapat dilembagakan menjadi satuan organisasi. Hal ini sesuai menurut Hamzah dalam Sarwoto (2001: 82) tujuan pengelompokan kegiatan dan fungsi bahwa: 'Sekelompok aktivitas yang tergolong pada jenis yang sama berdasarkan sifat atau pelaksanaannya'.

#### 5. Departementasi;

Departementasi merupakan aktivitas untuk menyusun satuan organisasi yang disertai bidang tugas atau fungsi tertentu. Departementasi adalah penterjemah fungsi menjadi satuan organisasi, dikarenakan satuan organisasi disertai satu fungsi dikenal dengan berbagai nama seperti biro, bagian, seksi dan direktorat. Dengan departementasi diharapkan terciptanya satuan organisasi utama yang sering dikenal dengan satuan organisasi pokok. Semakin luas lingkup tujuan tugas pun menjadi berat dengan beratnya tugas pokok ini, fungsi-fungsi yang harus dipikul akan semakin banyak, akibatnya organisasi yang akan disusun menjadi besar. Membesarnya satuan unit organisasi dapat pula terjadi karena beban kerja yang semakin berat dan pekerjaan yang beraneka ragam.

Oleh karena itu, tidak jarang pengembangan organisasi ada departementasi tambahan untuk menampung meningkatnya beban kerja dan bertambahnya jenis pekerjaan. Departementasi tambahan ini merupakan pengembangan kerangka organisasi baik secara *horizontal* maupun secara *vertical*, dengan jalan membentuk satuan organisasi baru atau dengan memecah satuan organisasi yang ada menjadi satuan organisasi yang lebih kecil.

Departementasi tambahan yang dimaksud antara lain:

a. Penetapan prosedur kerja;

Keseluruhan tugas yang dilaksanakan oleh organisasi adalah keseluruhan yang merupakan suatu kesatuan yang bulat yang hanya dapat dibedakan, akan tetapi tidak dapat dipisahkan antara yang satu dengan yang lainnya.

Oleh sebab itu, demi kelancaran pelaksanaan tugas itu perlu diatur suatu prosedur kerja yang wajib dipahami, diterima dan ditaati oleh seluruh orang di dalam organisasi. Sedangkan prosedur kerja ini meliputi:

- Pengaturan pembagian tugas yang jelas dan tegas diantara masing-masing satuan organisasi, pembagian tugas ini perlu diatur secara jelas dan tegas untuk menghindari timbul penggandaan tugas, pertumbuhan wewenang dan saling melempar tanggung jawab;
- Pengaturan hubungan kerja sama antara satuan organisasi, pengaturan kerja sama ini diperlukan dengan adanya koordinasi dan sinkronisasi;
- Pengaturan tentang garis kewenangan dan tanggungjawab, pengaturan ini perlu untuk dihindari kesimpangsiuran dalam pelaksanaan tugas.

b. Penetapan metode kerja;

Kegiatan terakhir dalam proses departementasi adalah pengaturan metode kerja, yaitu suatu proses pengaturan tentang teknik-teknik terbaik untuk melaksanakan setiap jenis pekerjaan yang terdapat dalam organisasi dengan memperhatikan sarana yang ada seperti wewenang dan fasilitas kerja. Hal ini sesuai Hamzah dalam Sarwoto (2001: 83) tujuan departementasi yaitu: 'Untuk memudahkan usaha antisipasi ancaman dari luar organisasi'.

6. Penetapan otorisasi organisasi;

Satuan organisasi yang menjelma sebagai hasil dari proses departementasi mengakibatkan adanya berbagai macam potensi atau jabatan dalam organisasi. Posisi atau jabatan tersebut biasanya dikenal dengan nama Kepala Bagian dan Kepala Seksi, setiap jabatan melaksanakan tugas dan kewajibannya sesuai dengan wewenang yang melekat pada jabatan yang dibebankannya. Wewenang dalam organisasi dapat diartikan sebagai hak untuk bertindak atau memberikan perintah atau menimbulkan tindakan dari orang lain. Hamzah dalam Sarwoto (2001: 83) bahwa wewenang formal dalam organisasi bersumber dari:

- a. Peraturan perundang-undangan yang berlaku;
- b. Posisi seseorang dalam konsep organisatoris yang telah ditetapkan;
- c. Pelimpahan wewenang;
- d. Perintah dari pejabat yang lebih tinggi.

7. Penempatan pegawai;

Organisasi adalah seluruh proses kerja sama antara dua orang atau lebih untuk mencapai tujuan yang telah ditentukan sebelumnya. Kemampuan setiap orang yang berinteraksi dalam organisasi akan menentukan kemampuan organisasi secara keseluruhan.

Proses penyusunan diperlukan tenaga yang cukup baik secara kuantitatif dan kualitatif. Sarwoto (2001: 83) prinsip pokok dari penempatan orang adalah: “Penempatan orang-orang yang tepat pada tempat yang tepat pula”. Kegagalan dalam penentuan personal dapat menggagalkan pencapaian tujuan menurut Siagian (2004: 17) bahwa:

Pentingnya organisasi sebagai alat administrasi dan manajemen, terlihat apa bila di ingat bahwa Bergeraknya tidaknya organisasi ke arah pencapaian tujuan tergantung atas kemampuan manusia dalam organisasi untuk menggerakkan organisasi itu ke arah yang telah ditetapkan.

#### 8. Fasilitas;

Penyediaan kelengkapan kerja berupa peralatan, fasilitas kerja yang dapat berupa material atau dalam bentuk sarana keuangan. Prinsipnya penyediaan fasilitas harus sesuai dengan tugas dan fungsi yang harus dilaksanakan serta tersedianya waktu yang tepat serta tempat yang tepat pula untuk menjamin kelancaran setiap pelaksanaan kerja organisasi. Pengadaan tempat yang baik diperlukan *layout* dan *space* yang memenuhi menurut Winardi dalam Sarwoto (2001: 43) yaitu sebagai berikut:

- a. Usahakan agar aliran pekerjaan bergerak ke depan hingga mengurangi kemungkinan penyimpangan atau arus bolak-balik dan bertabrakan;
- b. Tempat tiap pegawai sedekat mungkin dengan;
  - Pejabat dari mana pegawai menerima pekerjaan,
  - Perlengkapan kerja lain, di mana pegawai harus menggunakannya,
  - Pejabat dari mana pegawai senantiasa mendapat bimbingan langsung tentang pekerjaan atau penggunaan setiap peralatan lainnya.
- c. Bagi para pejabat serta asisten pejabat dibuatkan ruangan tersendiri untuk masing-masing orang dan sebaliknya ruangan itu dilengkapi dengan alat-alat komunikasi;
- d. Pekerjaan teknis seperti pusat pengetikan, reproduksi, ketatausahaan dan lain sebagainya, diusahakan terdapat ruangan tersendiri;
- e. Ruangan operasi sebagai pengendali setiap kegiatan hendaknya jangan terlalu jauh dengan ruangan pimpinan;

- f. Unit yang melayani umum, hendaknya dipakai ruangan yang mudah dicapai serta ruangan tidak mengganggu ketenangan kerja seluruhnya;
- g. Ruangan unit yang berhubungan dengan permesinan, pergudangan dan alat berat, sebaiknya ditempatkan di belakang sehingga mengurangi kegaduhan bagi unit lain;
- h. Hendaknya diusahakan adanya perabotan kerja yang tetap letaknya;
- i. Memelihara keleluasan kerja pegawai, hendaknya diusahakan agar ruangan kerja tiap orang tidak kurang dari 3 x 2 meter;
- j. Tempat duduk hendaknya diatur jangan sampai saling berhadapan;
- k. Segi-segi ketenangan dan keselamatan kerja harus terjamin dengan melaksanakan hal-hal sebagai berikut;
  - Adanya unit pemadam kebakaran,
  - Adanya pintu gawat darurat,
  - Terisolirnya kebisingan,
  - Ruangan tidak menggema.
- l. Untuk keperluan pribadi hendaknya disediakan kamar kecil dan kamar rias untuk pegawai wanita;
- m. Untuk keperluan pertemuan dan rekreasi diperlukan suatu ruangan khusus seperti aula;
- n. Untuk mempermudah tamu mengetahui letak ruangan kerja pejabat atau unit-unit yang diperlukannya, maka diperlukan adanya;
  - Ruangan tamu yang cukup besar,
  - Skema seluruh unit dalam instalasi,
  - Daftar nama pejabat eselon,
  - Nomor dan nama tiap ruangan kerja.
- o. Untuk keindahan dan kesegaran diperlukan syarat-syarat berikut ini;
  - Adanya ventilasi yang cukup,
  - Tingkat kelembaban berkisar 45-60 %,
  - Suhu antara 25-35 derajat celcius,
  - Penerangan untuk ruangan 3,5 x 3,5 meter adalah 100 watt,
  - Warna tembok ruangan mempunyai persentase pemantulan 60 %.

Penyediaan fasilitas tempat di atas, akan memungkinkan adanya pelaksanaan yang nyaman untuk menjamin kelancaran pencapaian tujuan organisasi secara efektif dan efisien.

Efektivitas merupakan suatu keadaan di mana telah tercapai sasaran, tujuan atau target yang ditetapkan melalui pekerjaan yang dilaksanakan pegawai. Efektivitas diukur dengan menggunakan kriteria efektivitas menurut Gibson dalam Gunawan (2018: 2) yaitu:

1. Produktivitas;  
Mencerminkan kemampuan organisasi menghasilkan jumlah dan kualitas keluaran yang dibutuhkan oleh lingkungan.
2. Efisiensi;  
Mengacu pada ukuran penggunaan sumber daya oleh organisasi.
3. Kepuasan;  
Ukuran untuk menunjukkan tingkatan organisasi memenuhi kebutuhan pegawainya dan pelayanan.
4. Keadaptasian;  
Ketanggapan organisasi terhadap perubahan internal dan eksternal.
5. Pengembangan;  
Kemampuan organisasi dalam memperbesar kapasitas dan potensinya untuk berkembang serta memperbesar kesempatan kelangsungan hidup jangka panjang.

Berdasarkan uraian tersebut di atas, peneliti mempunyai gambaran bahwa tanpa didukung suatu efektivitas yang baik dan benar, tidak akan tercipta tertib administrasi yang efektif dan efisien.

#### **G. Kajian Penelitian Terdahulu**

Berdasarkan uraian di atas, maka kajian penelitian terdahulu mengenai budaya organisasi, kinerja pegawai dan efektivitas adalah sebagai berikut:

1. Simanjutak (2012) menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional dan motivasi secara bersama-sama berpengaruh terhadap kinerja. Kepemimpinan transformasional memiliki peran untuk dapat lebih memberikan dorongan positif bagi bawahan, sehingga bawahan tersebut termotivasi untuk melakukan lebih dari yang diharapkan dan berpengaruh terhadap peningkatan kinerja;
2. Oluyesi (2019) menyatakan bahwa adanya korelasi positif dan signifikan antara variabel-variabel independen terhadap kinerja karyawan, namun yang paling besar pengaruhnya terhadap kinerja karyawan adalah kepemimpinan;

3. Firmandari (2014) dengan judul penelitian pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja karyawan dengan motivasi kerja sebagai variabel moderasi, hasil penelitian membuktikan bahwa gaji dan tunjangan dimoderasi oleh motivasi berpengaruh positif terhadap kinerja sedangkan variabel bonus yang di moderasi oleh motivasi tidak berpengaruh signifikan oleh kinerja.

**Tabel 2.1**  
**Kajian Penelitian Terdahulu**

Judul Penelitian	Persamaan	Perbedaan	Hasil Penelitian
- Nama: Calam Simanjutak - Tesis: Pengaruh Kepemimpinan Transformasional dan Motivasi terhadap Kinerja Karyawan PT. PLN (Persero) Cabang Binjai Wilayah Sumatera Utara - Tahun: 2012	Menggunakan variabel kinerja.	Tempat penelitian dan analisis regresi linier berganda	Kepemimpinan transformasional memiliki peran untuk dapat lebih memberikan dorongan positif bagi bawahan, sehingga bawahan tersebut termotivasi untuk melakukan lebih dari yang diharapkan dan berpengaruh terhadap peningkatan kinerja.
- Nama: Hamed Oluyesi - Tesis: <i>Influence of Work Motivation, Leadership Effectiveness and Time Management on Employees Performance in Some Selected Industries in Ibadan</i> - Tahun: 2019	Menggunakan variabel efektivitas.	Tempat penelitian dan alat analisis <i>multiple regression</i> .	Adanya korelasi positif dan signifikan antara variabel-variabel independen terhadap kinerja karyawan, namun yang paling besar pengaruhnya terhadap kinerja karyawan adalah kepemimpinan.
- Nama: Firmandari - Tesis: Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kinerja Karyawan dengan Motivasi Kerja sebagai Variabel Moderasi - Tahun: 2014	Menggunakan variabel budaya organisasi dan kinerja.	Tempat penelitian dan alat analisis <i>moderated regression analysis</i> .	Gaji dan tunjangan dimoderasi oleh motivasi berpengaruh positif terhadap kinerja, sedangkan variabel bonus yang dimoderasi oleh motivasi tidak berpengaruh signifikan oleh kinerja.

Sumber: Diolah Peneliti, 2021

Berdasarkan tabel tersebut di atas, maka peneliti mempunyai gambaran bahwa suatu penelitian tidak akan lepas dari kajian penelitian terdahulu. Hal tersebut sebagai upaya meningkatkan kinerja pembelajaran peneliti serta sebagai pembandingan ukuran (tolok ukur) teori yang digunakan dari waktu ke waktu sehingga akan memunculkan teori-teori yang baru.

## H. Hubungan Budaya Organisasi, Kinerja Pegawai dan Efektivitas

Budaya organisasi mempunyai hubungan erat dengan kinerja pegawai, karena dengan adanya budaya organisasi yang baik maka akan tercapainya tujuan organisasi yang telah ditentukan sebelumnya secara efektif.

Apabila suatu organisasi mampu mengimplementasikan budaya organisasi secara tepat, efektif dan efisien, berarti organisasi akan memperoleh keuntungan. Hal ini sesuai Steers dalam Waluyo (2007: 89) bahwa: 'Hal yang penting dalam budaya organisasi adalah penggunaan sistem perspektif yang terbuka untuk melakukan analisa dengan mengembangkan sumber daya yang diberikan'.

Penerapan budaya organisasi yang sesuai dengan situasi dan kondisi organisasi akan berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai, hal ini sesuai Prawirosentono (Soejono, 2007: 73) bahwa: 'Budaya organisasi merupakan penampilan proses kerja dalam organisasi yang meliputi perilaku para pelakunya (atasan dan pegawai), proses pekerjaan serta hasil kinerja pegawai yang dicapai'.

Penerapan kinerja pegawai yang sesuai dengan situasi dan kondisi organisasi akan berpengaruh positif terhadap efektivitas, hal ini sesuai Amnuai (Ndraha 2005: 210) bahwa: 'Kinerja merupakan suatu seperangkat asumsi dan keyakinan dasar yang diterima anggota organisasi dari masalah penyesuaian dari luar dan integrasi dari dalam untuk mencapai tujuan yang efektif dan efisien'.

Penerapan budaya organisasi yang sesuai dengan kondisi organisasi akan berpengaruh positif terhadap efektivitas, hal ini sesuai Soejono (2007: 77) bahwa:

Budaya organisasi merupakan salah satu komponen penting yang berperan dalam keberhasilan peningkatan kualitas produktivitas, efektivitas dan efisiensi yang merupakan gambaran keberhasilan melaksanakan tugas. Pegawai dengan produktivitas tinggi akan mempunyai keinginan mencapai tujuan, maka efektivitas dan efisiensi kerja pegawai harus tinggi.

Berdasarkan hal di atas, peneliti mempunyai gambaran budaya organisasi mempunyai hubungan yang erat dengan kinerja pegawai dan efektivitas, sehingga dalam rangka mempertahankan kehidupan organisasi, setiap organisasi harus mampu mengimplementasikan budaya organisasi dengan baik.

## **I. Kerangka Pemikiran dan Hipotesis**

### **1. Kerangka Pemikiran**

Pengertian budaya organisasi menurut Miller (2016: 142) adalah: “Suatu budaya yang kuat, dengan tingkat sosialisasi anggota yang baik”. Sedangkan Sagala (2018: 112) pengertian budaya organisasi adalah: “Kebiasaan cara berpikir dan melakukan sesuatu yang dilakukan sebagian anggota organisasi”.

Berdasarkan uraian di atas, peneliti beranggapan bahwa budaya organisasi merupakan suatu kebiasaan berpikir anggota organisasi dalam memahami karakter dasar organisasi untuk memecahkan setiap permasalahannya.

Budaya organisasi akan baik apabila menerapkan karakteristik budaya suatu organisasi menurut Robbins dalam Akadun (2007: 85) sebagai berikut:

1. Inovasi dan pengambilan resiko;
2. Perbaikan ke rincian;
3. Orientasi hasil;
4. Orientasi orang;
5. Keagresifan;
6. Kemantapan.

Kotter dan Heskett dalam Sagala (2018: 112) dua teori yang mendukung pengaruh (hubungan) antara budaya organisasi terhadap (dengan) kinerja pegawai yaitu sebagai berikut:

1. Budaya yang kuat berkaitan dengan kinerja yang unggul;

2. Budaya yang secara strategis cocok. Secara eksplisit menyatakan bahwa arah budaya harus menyalurkan dan memotivasi anggota, jika ingin meningkatkan kinerja.

Pengertian kinerja pegawai menurut Robbins (2016: 190) adalah: “Hasil dari suatu proses yang mengacu dan diukur selama periode tertentu berdasarkan ketentuan atau kesepakatan yang telah ditetapkan sebelumnya”. Sedangkan Iskandar (2014: 127) pengertian kinerja pegawai adalah: “Pencapaian atau suatu prestasi kerja secara kualitas dan kuantitas yang dilaksanakan oleh sekelompok maupun perorangan dengan saling pengertian dan pertimbangan bersama yang berpedoman pada suatu standar”.

Berdasarkan uraian di atas, peneliti beranggapan bahwa kinerja pegawai dapat digolongkan menjadi dua, yaitu bersifat kongkrit yang merupakan hasil kerja yang langsung dapat dilihat seperti kehadiran dan ketepatan waktu serta yang bersifat abstrak yang merupakan hasil kerja yang tidak dapat dilihat secara fisik seperti tanggung jawab dan loyalitas.

Milner dalam Iskandar (2014: 112) empat dimensi yang dapat dijadikan tolok ukur dalam menilai kinerja pegawai yaitu sebagai berikut:

1. Kualitas;
2. Kuantitas;
3. Penggunaan waktu dalam kerja;
4. Kerja sama dengan orang lain dalam bekerja.

Sejathi (2011: 32) teori yang mendukung pengaruh (hubungan) antara budaya organisasi terhadap (dengan) efektivitas bahwa:

Budaya organisasi dapat dikelola dengan benar sebagai alat manajemen akan berpengaruh dan menjadi pendorong bagi pegawai untuk berperilaku positif dan produktif. Nilai yang tidak tampak, tetapi merupakan kekuatan yang dapat mendorong perilaku untuk menghasilkan efektivitas kerja.

Simanjuntak dalam Iskandar (2014: 117) teori yang mendukung pengaruh (hubungan) antara kinerja pegawai terhadap (dengan) efektivitas bahwa:

Kinerja pegawai akan menentukan dalam menghasilkan efektivitas kerja. Hal ini disebabkan adanya hubungan motivasi, semangat dan kegairahan kerja dengan hubungan yang kondusif sesama pegawai dalam bekerja, ketidakserasian hubungan antara pegawai dapat menurunkan motivasi dan kegairahan yang akibatnya akan dapat menurunkan efektivitas kerja.

Efektivitas menurut Sejathi (2011: 23) adalah: “Ketepatangunaan, hasil guna, menunjang tujuan”. Sedangkan Handayaniingrat dalam Gunawan (2018: 2) adalah: ‘Pengukuran dalam arti terperinci sasaran atau tujuan yang telah ditentukan’.

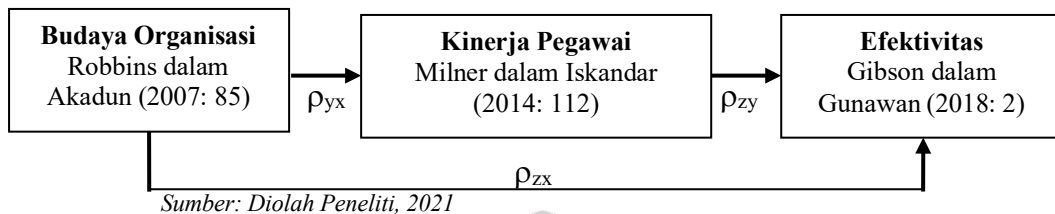
Berdasarkan uraian di atas, peneliti beranggapan bahwa efektivitas merupakan suatu keadaan di mana telah tercapai sasaran, tujuan atau target yang ditetapkan melalui pekerjaan yang dilaksanakan pegawai.

Efektivitas diukur dengan menggunakan kriteria efektivitas menurut Gibson dalam Gunawan (2018: 2) yaitu sebagai berikut:

1. Produktivitas;
2. Efisiensi;
3. Kepuasan;
4. Keadaptasian;
5. Pengembangan.

Pelaksanaan Musrenbang kecamatan mempunyai *output* berdasarkan pada Peraturan Bupati Nomor 11 Tahun 2018 tentang Besaran dan Peruntukan Pagu Indikatif Sektoral dan Pagu Indikatif Kewilayahan, diamanati bahwa: “Penguatan potensi daerah untuk mendukung perekonomian masyarakat Sumedang”.

Kerangka pemikiran yang diajukan untuk penelitian ini berdasarkan pada hasil telaah teoritis seperti yang telah diuraikan di atas, untuk lebih memudahkan pemahaman, maka dapat dilihat dalam gambar berikut ini:



Keterangan:

$\rho$  : Pengaruh

$\rho_{zy}$  : Pengaruh variabel Y terhadap Z

$\rho_{yx}$ : Pengaruh variabel X terhadap Y

$\rho_{zx}$  : Pengaruh variabel X terhadap Z

**Gambar 2.2**  
**Kerangka Penelitian**

## 2. Hipotesis

Berdasarkan rumusan masalah umum tersebut di atas, peneliti mengajukan hipotesis utama yaitu:

Hipotesis utamanya adalah menjawab rumusan masalah utama yaitu;

Adakah Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kinerja Pegawai dalam Rangka Efektivitas Fasilitas Musrenbang Kecamatan di Kabupaten Sumedang?

Terdapat Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kinerja Pegawai dalam Rangka Efektivitas Fasilitas Musrenbang Kecamatan di Kabupaten Sumedang.

Berdasarkan hipotesis utama di atas, di susun sub-sub hipotesis yaitu sebagai berikut:

1. Terdapat pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja pegawai Bappppeda Kabupaten Sumedang;
2. Terdapat pengaruh kinerja pegawai Bappppeda Kabupaten Sumedang terhadap efektivitas fasilitas Musrenbang kecamatan di Kabupaten Sumedang;
3. Terdapat pengaruh budaya organisasi Bappppeda Kabupaten Sumedang terhadap efektivitas fasilitas Musrenbang kecamatan di Kabupaten Sumedang.

Berdasarkan hipotesis utama di atas, peneliti mengajukan hipotesis utama statistik yaitu sebagai berikut:

1.  $H_0 : \rho = 0$ ;

Tidak terdapat Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kinerja Pegawai dalam Rangka Efektivitas Fasilitas Musrenbang Kecamatan di Kabupaten Sumedang.

2.  $H_a : \rho \neq 0$ ;

Terdapat Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kinerja Pegawai dalam Rangka Efektivitas Fasilitas Musrenbang Kecamatan di Kabupaten Sumedang.

Berdasarkan hipotesis utama statistik di atas, di susun sub-sub hipotesis statistik yaitu sebagai berikut:

1.  $H_0 : \rho = 0$ ;

Tidak terdapat pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja pegawai Bappppeda Kabupaten Sumedang.

$H_a : \rho \neq 0$ ;

Terdapat pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja pegawai Bappppeda Kabupaten Sumedang.

2.  $H_0 : \rho = 0$ ;

Tidak terdapat pengaruh kinerja pegawai Bappppeda Kabupaten Sumedang terhadap efektivitas fasilitas Musrenbang kecamatan di Kabupaten Sumedang.

$H_a : \rho \neq 0$ ;

Terdapat pengaruh kinerja pegawai Bappppeda Kabupaten Sumedang terhadap efektivitas fasilitas Musrenbang kecamatan di Kabupaten Sumedang.

3.  $H_0 : \rho = 0$ ;

Tidak terdapat pengaruh budaya organisasi Bapppeda Kabupaten Sumedang terhadap efektivitas fasilitas Musrenbang kecamatan di Kabupaten Sumedang.

$H_a : \rho \neq 0$ ;

Terdapat pengaruh budaya organisasi Bapppeda Kabupaten Sumedang terhadap efektivitas fasilitas Musrenbang kecamatan di Kabupaten Sumedang.



## BAB III

### METODOLOGI PENELITIAN

#### A. Metode Penelitian

Sugiyono (2013: 23) metode penelitian merupakan: “Cara ilmiah untuk mendapatkan data dengan tujuan dan kegunaan tertentu dan penelitian itu didasarkan pada ciri-ciri keilmuan yaitu rasional, empiris dan sistematis”.

Peneliti menggunakan metode penelitian asosiatif (berdasarkan hubungan yang bertujuan untuk mengetahui antar dua variabel atau lebih) dan penelitian ini mempunyai hubungan kausal (sebab-akibat) variabel *independent*. Penelitian ini menggunakan rancangan penelitian kausalitas yang bertujuan untuk memahami variabel yang mempengaruhi (*independent*) dan variabel yang merupakan akibat (*dependent*) serta menentukan sifat antara variabel *independent* dan pengaruh yang dapat diperkirakan.

#### B. Variabel dan Paradigma Penelitian

##### 1. Variabel Penelitian

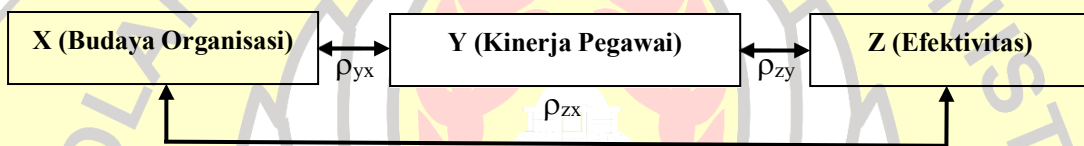
Variabel penelitian ini terdiri dari 3 (tiga) jenis, yaitu variabel bebas (*independent*/budaya organisasi), variabel antara (*intervening*/kinerja pegawai) dan variabel terikat (*dependent*/efektivitas). *Independent* adalah variabel yang memberi pengaruh terhadap *dependent*, lalu *intervening* adalah variabel yang mempengaruhi hubungan antara *independent* dan *dependent*, sedangkan *dependent* adalah variabel yang dipengaruhi oleh *independent*.

## 2. Paradigma Penelitian

Paradigma penelitian ini menggunakan data dalam penggunaan sehari-hari berupa pernyataan yang diterima secara apa adanya.

Pernyataan tersebut merupakan hasil pengukuran variabel yang bentuknya angka. Fakta dikumpulkan menjadi data. Data diolah jelas sehingga dimengerti orang lain yang tidak langsung mengalami, hal ini dinamakan deskripsi.

Variabel penelitian adalah objek penelitian yang menjadi titik perhatian. Penelitian ini menggunakan data primer yang berasal dari pegawai di Bappppeda Kabupaten Sumedang sebagai subjek. Paradigma penelitian ini digambarkan:



Keterangan:

X	: Variabel bebas	$\rho_{yx}$	: Pengaruh variabel X terhadap Y
Y	: Variabel terikat	$\rho_{zy}$	: Pengaruh variabel Y terhadap Z
Z	: Variabel moderating	$\rho_{zx}$	: Pengaruh variabel X terhadap Z
$\rho$	: Pengaruh		

**Gambar 3.1**  
**Paradigma Penelitian**

## C. Definisi Operasional dan Operasionalisasi Variabel

### 1. Definisi Operasional Variabel

Definisi operasional variabel penelitian ini yaitu sebagai berikut:

1. Budaya organisasi merupakan suatu kebiasaan berpikir anggota organisasi dalam memahami karakter dasar organisasi untuk memecahkan setiap permasalahannya. Budaya organisasi diukur dengan menggunakan dimensi menurut Robbins dalam Akadun (2007: 85);

2. Kinerja pegawai dapat digolongkan menjadi dua, yaitu bersifat kongkrit yang merupakan hasil kerja yang langsung dapat dilihat seperti kehadiran dan ketepatan waktu serta yang bersifat abstrak yang merupakan hasil kerja yang tidak dapat dilihat secara fisik seperti tanggungjawab dan loyalitas.

Kinerja pegawai diukur dengan menggunakan dimensi menurut Milner dalam Iskandar (2014: 112);

3. Efektivitas merupakan suatu keadaan di mana telah tercapai sasaran, tujuan atau target yang ditetapkan melalui pekerjaan yang dilaksanakan pegawai. Efektivitas diukur dengan menggunakan dimensi menurut Gibson dalam Gunawan (2018: 2).

## 2. Operasionalisasi Variabel

Berdasarkan definisi operasional variabel tersebut di atas, operasionalisasi variabel penelitian ini yaitu sebagai berikut:

**Tabel 3.1**  
**Operasionalisasi Variabel**

Variabel	Dimensi	Indikator	No. Item
<b>Budaya Organisasi</b> Robbins dalam Akadun (2007 : 85)	1. Inovasi dan pengambilan resiko;	a. Inovatif ketika bekerja;	1
		b. Berani mengambil resiko dalam melaksanakan pekerjaan;	2
		c. Perbaikan ke arah yang lebih baik ketika memberikan pelayanan fasilitas Musrenbang kecamatan;	3
		d. Tanggungjawab masing-masing sesuai instruksi pimpinan.	4
	2. Perbaikan ke rincian;	a. Memperbaiki revisi lebih baik;	5
		b. Melaksanakan kerja secara teliti;	6
		c. Perbaikan revisi yang terperinci;	7
		d. Bekerja secara mendetail.	8
	3. Orientasi hasil;	a. Melaksanakan pekerjaan selalu menjadi lebih berkualitas;	9
		b. Prosedur digunakan untuk mencapai hasil yang diinginkan;	10

		c. Pekerjaan menjadi berkuantitas; d. Taat pada prosedur.	11 12
	4. Orientasi orang;	a. Terdapat efek dari hasil pekerjaan kepada setiap pegawai; b. Perubahan pegawai untuk mematuhi peraturan yang berlaku.	13 14
	5. Keagresifan;	a. Inisiatif kerja pegawai; b. Sikap kompetitif pegawai; c. Inisiatif pelayanan pegawai; d. Kerjasama antar pegawai.	15 16 17 18
	6. Kemantapan;	a. Sikap menghindari segala konflik; b. Pekerjaan yang menantang.	19 20
<b>Kinerja Pegawai</b> Milner dalam Iskandar (2014 : 112)	1. Kualitas;	a. Tingkat kesalahan kerja bisa dihindari;	21
		b. Mampu mengefektifkan sarana dan prasarana kerja;	22
		c. Kecermatan kerja semakin baik;	23
		d. Ketelitian pekerjaan, seperti pegawai teliti dalam melaksanakan pelayanan fasilitas Musrenbang kecamatan;	24
		e. Ketepatan sasaran, seperti pemahaman pegawai dalam memandang pelayanan.	25
	2. Kuantitas;	a. Jumlah pekerjaan yang dihasilkan pegawai semakin meningkat;	26
		b. Komunikasi, seperti kejelasan informasi pegawai kepada setiap SKPD;	27
		c. Kepemimpinan antar pimpinan;	28
		d. Budaya organisasi, dalam hal koordinasi antar unit kerja;	29
		e. Pencapaian tujuan program.	30
	3. Penggunaan waktu dalam kerja;	a. Tingkat ketidakhadiran semakin baik;	31
		b. Tingkat keterlambatan bisa dihindari;	32
		c. Waktu kerja yang efektif;	33
		d. Jam kerja tidak hilang;	34
		e. Pencapaian visi dan misi.	35
	4. Kerja sama dengan orang lain dalam bekerja;	a. Inisiatif, seperti penafsiran pegawai dalam pelayanan;	36
b. Pengalaman kerja, dalam prosedur kerja;		37	
c. Kemampuan, seperti pegawai dapat mengoperasikan komputer;		38	
d. Komunikasi timbal balik;		39	
e. Tanggap terhadap perintah pimpinan.		40	
<b>Efektivitas</b> Gibson dalam Gunawan (2018 : 2)	1. Produktivitas;	a. Mutu keluaran;	41
		b. Pencapaian target;	42
		c. Pembenahan administrasi;	43
		d. Berprestasi melebihi standar.	44
	2. Efisiensi;	a. Perbaikan pelayanan fasilitas Musrenbang kecamatan;	45
		b. Memenuhi target;	46
		c. Pekerjaan sesuai kemampuan;	47

		d. Mengantisipasi perubahan.	48
	3. Kepuasan;	a. Kemudahan prosedur pelayanan;	49
		b. Kecepatan waktu pelayanan;	50
		c. Kompetensi pegawai;	51
		d. Perilaku pegawai.	52
	4. Keadaptasian;	a. Hubungan kerja;	53
		b. Sikap kerja;	54
		c. Kemampuan bersaing;	55
		d. Mengantisipasi perubahan eksternal.	56
	5. Pengembangan;	a. Rajin menyelesaikan pekerjaan;	57
		b. Berdedikasi dalam pelayanan;	58
		c. Bertanggungjawab dalam pekerjaan;	59
		d. Berhati-hati memberikan pelayanan.	60

Sumber: Diolah Peneliti, 2021

## D. Populasi, Teknik Sampling dan Sampel

### 1. Populasi

Populasi menurut Sugiyono (2013: 57) yaitu: “Wilayah generalisasi yang terdiri atas objek/subjek yang mempunyai kuantitas dan karakteristik tertentu yang ditetapkan peneliti untuk dipelajari dan kemudian ditarik kesimpulannya”.

Populasi penelitian ini yaitu pegawai di Bapppeda Kabupaten Sumedang berjumlah 61 orang dan 26 orang pegawai kecamatan se Kabupaten Sumedang, dengan rincian sebagai berikut:

**Tabel 3.2**  
**Populasi Penelitian**

Unit	Jumlah (Orang)
Kepala Badan	1
Sekretariat	23
Bidang Penelitian Pengembangan dan Evaluasi Pembangunan	12
Bidang Prasarana dan Pengembangan Wilayah	12
Bidang Ekonomi dan Sumber Daya Alam	6
Bidang Pemerintahan dan Sosial	7
Pegawai Kecamatan	26
<b>Jumlah (Orang)</b>	<b>87</b>

Sumber: Renstra Bapppeda Sumedang, 2021

Berdasarkan tabel di atas, populasi penelitian ini berjumlah 87 responden. Indikator variabel dijadikan dasar menyusun masing-masing pernyataan yang diberikan kepada responden dengan cara pemberian nilai pada setiap jawaban.

## **2. Teknik Sampling**

Teknik pengambilan sampel yang digunakan adalah sampling jenuh. Menurut Sugiyono (2013: 61) sampling jenuh adalah: “Teknik penentuan sampel bila semua anggota populasi digunakan sebagai sampel”.

## **3. Sampel**

Sugiyono (2013: 57) sampel yaitu: “Sebagian dari populasi yang diambil sebagai sumber data dengan menggunakan cara tertentu yang dianggap mewakili seluruh populasi”. Sedangkan, Arikunto (2002: 62) bahwa: ”Apabila subjeknya kurang dari 100, lebih baik diambil semua sehingga penelitiannya merupakan populasi, jika subjeknya besar diambil 10-15 % atau 20-25 % atau lebih”.

Berdasarkan hal di atas, sampel penelitian ini berjumlah 87 responden yang terdiri dari pegawai di Bappppeda Kabupaten Sumedang berjumlah 61 orang dan 26 orang pegawai kecamatan se Kabupaten Sumedang.

## **E. Teknik Pengumpulan Data**

Teknik pengumpulan data yang digunakan dengan langkah-langkah yaitu:

### **1. Studi kepustakaan;**

Mempelajari buku dan referensi lain yang berhubungan dengan penelitian.

### **2. Studi lapangan, dengan cara sebagai berikut;**

a. Observasi:

Mengadakan pengamatan secara langsung pada objek yang diteliti.

b. Dokumentasi:

Dokumentasi data berupa jumlah pegawai, program kerja dan realisasi kinerja pegawai Bappppeda Kabupaten Sumedang.

c. Angket;

Mengajukan daftar pernyataan tertulis kepada responden, jenis angket yang digunakan merupakan angket tertutup dan terstruktur, artinya jawaban setiap pernyataan terikat pada alternatif jawaban yang disediakan.

## **F. Teknik Pengolahan Data dan Analisis Data**

### **1. Teknik Pengolahan Data**

Teknik pengolahan data yang digunakan oleh peneliti dalam penelitian ini, pada prinsipnya dimaksudkan untuk memperoleh data dengan langkah-langkah:

1. *Coding* (Pengkodean data);

Mengklasifikasikan jawaban angket masing-masing responden menurut jenis dan daftar pernyataan dengan cara memberi kode angka secara berurutan sesuai dengan kriteria yang dipakai.

2. *Editing* (Pemeriksaan data);

Memeriksa kembali keseluruhan data angket yang diperoleh dari daftar pernyataan untuk mengetahui lengkap atau tidaknya pengisian suatu jawaban.

3. Tabulasi;

Teknik pengolahan data dengan penyusunan data-data ke dalam bentuk tabel dengan mengelompokkan jawaban angket secara teliti dan teratur.

#### 4. *Skoring* data;

Mengkualifikasikan gejala yang diteliti dengan member penjenjangan terhadap gejala yang sedang diukur, penjenjangan menggunakan skala likert. Dimana jawaban angket dari responden dikategorikan menjadi lima alternatif tingkatan dari setiap alternatif jawaban yang disediakan, maka masing-masing diberi nilai tersendiri sebagai berikut:

- a. Nilai kumulatif merupakan jumlah nilai dari setiap item dari 87 orang;
- b. Persentase yaitu nilai kumulatif dibagi nilai maksimum dikalikan 100 %;
- c. Jumlah responden sebanyak 87 orang dan nilai skala pengukuran terbesar = 5 sedangkan skala pengukuran terkecil = 1 sehingga diperoleh jumlah kumulatif nilai terbesar =  $87 \times 5 = 435$  dan jumlah kumulatif nilai terkecil =  $87 \times 1 = 87$ ;
- d. Nilai persentase terbesar adalah  $= (435/435) \times 100 \% = 100 \%$  dan nilai persentase terkecil  $= (87/435) \times 100 \% = 20 \%$  dari kedua nilai persentase ini diperoleh nilai rentang  $= 100 \% - 20 \% = 80 \%$  selanjutnya dibagi lima skala pengukuran didapat nilai interval sebesar  $80 \% : 5 = 16 \%$ ;
- e. Atau klasifikasi kriteria penilaian persentase menggunakan rumus interval untuk menentukan kategori dalam penelitian ini menggunakan *kriterium strurgess* yaitu;

$$\begin{aligned}
 I &= \frac{NT - NR}{K} \\
 &= \frac{100 - 20}{5} \\
 &= \frac{80}{5} \\
 &= 16
 \end{aligned}$$

Keterangan:

- I = Interval  
 NT = Nilai variabel tinggi  
 NR = Nilai variabel terendah  
 K = Kategori

Sehingga diperoleh klasifikasi kriteria penilaian persentase sebagai berikut:

- Sangat setuju diberi skor 5 (persentase 84-100 dengan kriteria sangat baik);
- Setuju diberi skor 4 (persentase 68-83 dengan kriteria baik);
- Ragu-ragu diberi skor 3 (persentase 52-67 dengan kriteria cukup baik);
- Tidak setuju diberi skor 2 (persentase 36-51 dengan kriteria kurang baik);
- Sangat tidak setuju, skor 1 (persentase 20-35 kriteria sangat kurang baik).

## 2. Analisis Data

Pengujian validitas menggunakan analisis *product moment* dengan rumus *korelasi product moment* menurut Sugiyono (2013: 148) yaitu sebagai berikut:

$$r_{xy} = \frac{n \cdot \sum XY - (\sum X)(\sum Y)}{\sqrt{\{n \cdot \sum X^2 - (\sum X)^2\} \{n \cdot \sum Y^2 - (\sum Y)^2\}}}$$

Keterangan;

- $r_{xy}$  : Koefisien *korelasi product moment* variabel  
 n : Jumlah sampel yang digunakan  
 X : Nilai suatu item  
 Y : Nilai keseluruhan item

Memberikan interpretasi terhadap *koefisien korelasi*, dilakukan analisis item menurut Masrun dalam Sugiyono (2013: 106) bahwa:

Item yang mempunyai korelasi positif dengan kriterium (skor total) serta korelasinya yang tinggi, menunjukkan bahwa item tersebut mempunyai validitas yang tinggi pula. Biasanya syarat minimum untuk dianggap memenuhi syarat adalah kalau  $r = 0,3$  maka butir dalam instrumen tersebut dinyatakan valid.

## 2.1 Pengujian Validitas Budaya Organisasi

Untuk mengetahui kondisi budaya organisasi di Bappppeda Kabupaten Sumedang, dilakukan pengukuran menggunakan 20 angket pernyataan yang telah disebarakan kepada 87 orang responden dengan hasil sebagai berikut:

**Tabel 3.3**  
**Rekapitulasi Uji Validitas Budaya Organisasi**

Nomor Item Instrumen	Koefesien Korelasi	Keterangan
1	0,31	Valid
2	0,37	Valid
3	0,32	Valid
4	0,3	Valid
5	0,33	Valid
6	0,33	Valid
7	0,35	Valid
8	0,31	Valid
9	0,37	Valid
10	0,33	Valid
11	0,39	Valid
12	0,36	Valid
13	0,32	Valid
14	0,31	Valid
15	0,34	Valid
16	0,5	Valid
17	0,3	Valid
18	0,31	Valid
19	0,3	Valid
20	0,35	Valid

Sumber: Diolah Peneliti, 2021

Berdasarkan tabel tersebut di atas, diketahui bahwa semua item instrumen dinyatakan valid karena memiliki nilai korelasi yang lebih besar atau sama dengan dari syarat minimum yang ditetapkan (0,3) maka item-item ini akan digunakan dalam analisis selanjutnya.

## 2.2 Pengujian Validitas Kinerja Pegawai

Untuk mengetahui kondisi kinerja pegawai di Bappppeda Kabupaten Sumedang, dilakukan pengukuran menggunakan 20 angket pernyataan yang telah disebarakan kepada 87 orang responden dengan hasil sebagai berikut:

**Tabel 3.4**  
**Rekapitulasi Uji Validitas Kinerja Pegawai**

Nomor Item Instrumen	Koefesien Korelasi	Keterangan
21	0,42	Valid
22	0,32	Valid
23	0,41	Valid
24	0,31	Valid
25	0,32	Valid
26	0,33	Valid
27	0,32	Valid
28	0,35	Valid
29	0,4	Valid
30	0,3	Valid
31	0,33	Valid
32	0,32	Valid
33	0,33	Valid
34	0,3	Valid
35	0,41	Valid
36	0,3	Valid
37	0,38	Valid
38	0,39	Valid
39	0,31	Valid
40	0,4	Valid

Sumber: Diolah Peneliti, 2021

Berdasarkan tabel tersebut di atas, diketahui bahwa semua item instrumen dinyatakan valid karena memiliki nilai korelasi yang lebih besar atau sama dengan dari syarat minimum yang ditetapkan (0,3) maka item-item ini akan digunakan dalam analisis selanjutnya.

### 2.3 Pengujian Validitas Efektivitas

Untuk mengetahui kondisi efektivitas fasilitasi Musrenbang kecamatan di Bappppeda Kabupaten Sumedang, dilakukan pengukuran menggunakan 20 angket pernyataan yang disebarakan kepada 87 orang responden dengan hasil berikut:

**Tabel 3.5**  
**Rekapitulasi Uji Validitas Efektivitas**

Nomor Item Instrumen	Koefesien Korelasi	Keterangan
41	0,33	Valid
42	0,34	Valid
43	0,43	Valid

44	0,3	Valid
45	0,32	Valid
46	0,35	Valid
47	0,4	Valid
48	0,31	Valid
49	0,32	Valid
50	0,38	Valid
51	0,4	Valid
52	0,31	Valid
53	0,35	Valid
54	0,31	Valid
55	0,59	Valid
56	0,32	Valid
57	0,3	Valid
58	0,39	Valid
59	0,36	Valid
60	0,31	Valid

Sumber: Diolah Peneliti, 2021

Berdasarkan tabel tersebut di atas, diketahui bahwa semua item instrumen dinyatakan valid karena memiliki nilai korelasi yang lebih besar atau sama dengan dari syarat minimum yang ditetapkan (0,3) maka item-item ini akan digunakan dalam analisis selanjutnya.

Pengujian reliabilitas merupakan alat untuk mengukur suatu angket yang merupakan indikator dari masing-masing variabel, menggunakan rumus koefisien

*Cronbach's Alpha* menurut Nunnally dalam Sugiyono (2013: 149) yaitu:

$$CA = \left[ \frac{k}{k-1} \right] \left[ \frac{\sigma^2}{\sigma_t^2 - \frac{\sigma_b^2}{k}} \right]$$

Keterangan;

CA : Koefisien *Cronbach's Alpha*

K : Banyaknya pernyataan dalam butir

Sigma b kuadrat : Varian butir

Sigma t kuadrat : Varian total

Kriteria pengujian uji reliabilitas menurut Ghazali (2013: 59) adalah:

“Alpha > 0,60 konstruk (variabel) memiliki reliabilitas dan alpha < 0,60 konstruk (variabel) tidak memiliki reliabilitas”.

Analisis dilakukan dengan menggunakan teknik skor jawaban responden masing-masing variabel, untuk menggambarkan persepsi responden atas variabel yang digunakan secara kuantitatif.

#### **2.4 Pengujian Reliabilitas Budaya Organisasi**

Pengujian reliabilitas budaya organisasi ini dilakukan terhadap 20 item pernyataan yang valid dengan hasil diperoleh *CA* hitung sebesar 0,86 yang lebih besar dari 0,6 maka reliabilitas budaya organisasi adalah 0,86 hal ini berdasarkan uji instrumen dari 20 item yang menyatakan semua item valid dan reliabel, sehingga ke 20 item ini dapat diproses untuk analisis selanjutnya.

#### **2.5 Pengujian Reliabilitas Kinerja Pegawai**

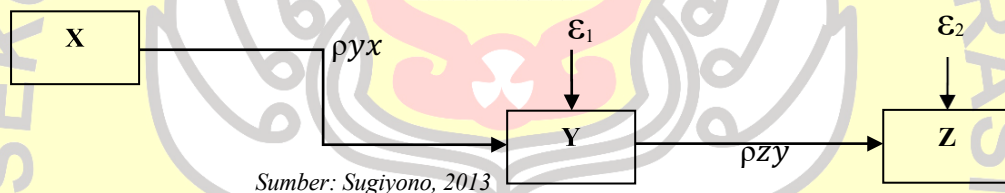
Pengujian reliabilitas kinerja pegawai ini dilakukan terhadap 20 item pernyataan yang valid dengan hasil diperoleh *CA* hitung sebesar 0,84 yang lebih besar dari 0,6 maka reliabilitas kinerja pegawai adalah 0,84 hal ini berdasarkan uji instrumen dari 20 item yang menyatakan semua item valid dan reliabel, sehingga ke 20 item ini dapat diproses untuk analisis selanjutnya.

#### **2.6 Pengujian Reliabilitas Efektivitas**

Pengujian reliabilitas efektivitas ini dilakukan terhadap 20 item pernyataan yang valid dengan hasil diperoleh *CA* hitung sebesar 0,76 yang lebih besar dari 0,6 maka reliabilitas efektivitas adalah 0,76 hal ini berdasarkan uji instrumen dari 20 item yang menyatakan semua item valid dan reliabel, sehingga ke 20 item ini dapat diproses untuk analisis selanjutnya.

Analisis jalur merupakan bagian dari model regresi yang dapat digunakan untuk menganalisis hubungan sebab akibat antar satu variabel dengan variabel lainnya. Analisis jalur digunakan dengan menggunakan korelasi, regresi dan jalur sehingga dapat diketahui untuk sampai pada variabel dependen terakhir, harus lewat jalur langsung atau melalui variabel *intervening* (Sugiyono, 2013: 70).

Langkah pertama yang harus dikerjakan sebelum melakukan analisis jalur yaitu merancang diagram jalur sesuai dengan hipotesis yang dikembangkan dalam penelitian. Model diagram jalur dibuat berdasarkan variabel yang dikaji, dalam penelitian ini variabel yang dikaji adalah budaya organisasi (X), kinerja pegawai (Y) dan efektivitas (Z). Model analisis jalur dalam penelitian ini dapat digambarkan berdasarkan Sugiyono (2013: 73) sebagai berikut:



Keterangan;

X = Budaya organisasi

Y = Kinerja pegawai

Z = Efektivitas

$\rho_{yx}$  = Koefisien jalur budaya organisasi terhadap kinerja pegawai

$\rho_{zy}$  = Koefisien jalur kinerja pegawai terhadap efektivitas

$\epsilon$  = Pengaruh faktor lain

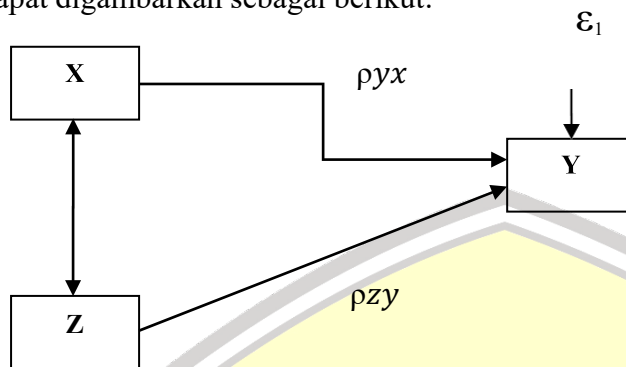
**Gambar 3.2**  
**Diagram Jalur**

Gambar diagram jalur tersebut di atas, dapat diformulasikan ke dalam bentuk model persamaan struktural sebagai berikut:

Persamaan jalur sub struktur pertama:

$$Y = \rho_{yx} X + \rho_{zy} Z + \epsilon_1$$

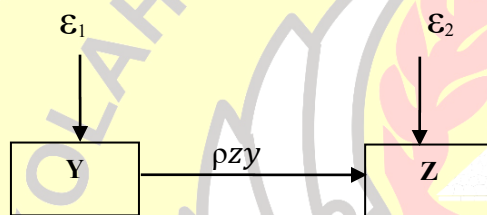
Dapat digambarkan sebagai berikut:



Persamaan jalur sub struktur kedua:

$$Z = \rho_{zy} + \epsilon_2$$

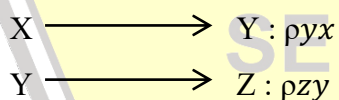
Dapat digambarkan sebagai berikut:



Berdasarkan diagram jalur, dapat dilihat bagaimana pengaruh langsung dan tidak langsung tersebut. Pengaruh langsung adalah pengaruh dari satu variabel independen ke variabel dependen, tanpa melalui variabel dependen lainnya.

Pengaruh langsung hasil dari X terhadap Y dan Y terhadap Z atau lebih sederhana dapat disajikan sebagai berikut:

Pengaruh langsung (*Direct effect*)



Pengaruh tidak langsung merupakan situasi dimana variabel independen mempengaruhi variabel-variabel dependen melalui variabel lain yang disebut variabel *intervening*. Pengaruh tidak langsung dari X terhadap Z melalui Y atau lebih sederhana dapat disajikan sebagai berikut:

Pengaruh tidak langsung (*Indirect effect*)

$X \longrightarrow Y \longrightarrow Z : (\rho_{yx}) (\rho_{zy})$

Pengaruh total adalah penjumlahan dari pengaruh langsung dan pengaruh tidak langsung. Penjelasan di atas memperlihatkan bahwa hasil pengaruh langsung diperoleh dari hasil analisis jalur nilai *beta*, sedangkan hasil pengaruh tidak langsung diperoleh dengan mengkalikan *koefisien* (nilai *beta*) yang melewati variabel antara (penghubung) dengan variabel langsungnya.

*Koefisien* determinasi, dalam analisis ini akan digunakan dengan menguji besarnya kontribusi yang ditunjukkan oleh *koefisien* jalur pada setiap diagram jalur dari hubungan kausal antara variabel X terhadap Y kemudian X dan Y terhadap Z, yang dinyatakan dalam persentase. Analisis ini dapat menggunakan rumus menurut Sugiyono (2013: 75) atau program SPSS yaitu:

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

Dimana:

KD = Seberapa perubahan variabel *independen* terhadap *dependen*  
 $r_{xy}^2$  = Kuadrat *koefisien* jalur pada setiap diagram jalur

Kriteria untuk analisis *koefisien* determinasi yaitu:

1. Jika KD mendekati nol, berarti pengaruh variabel independen terhadap variabel dependen rendah;
2. Jika KD mendekati satu, berarti pengaruh variabel independen terhadap variabel dependen kuat.

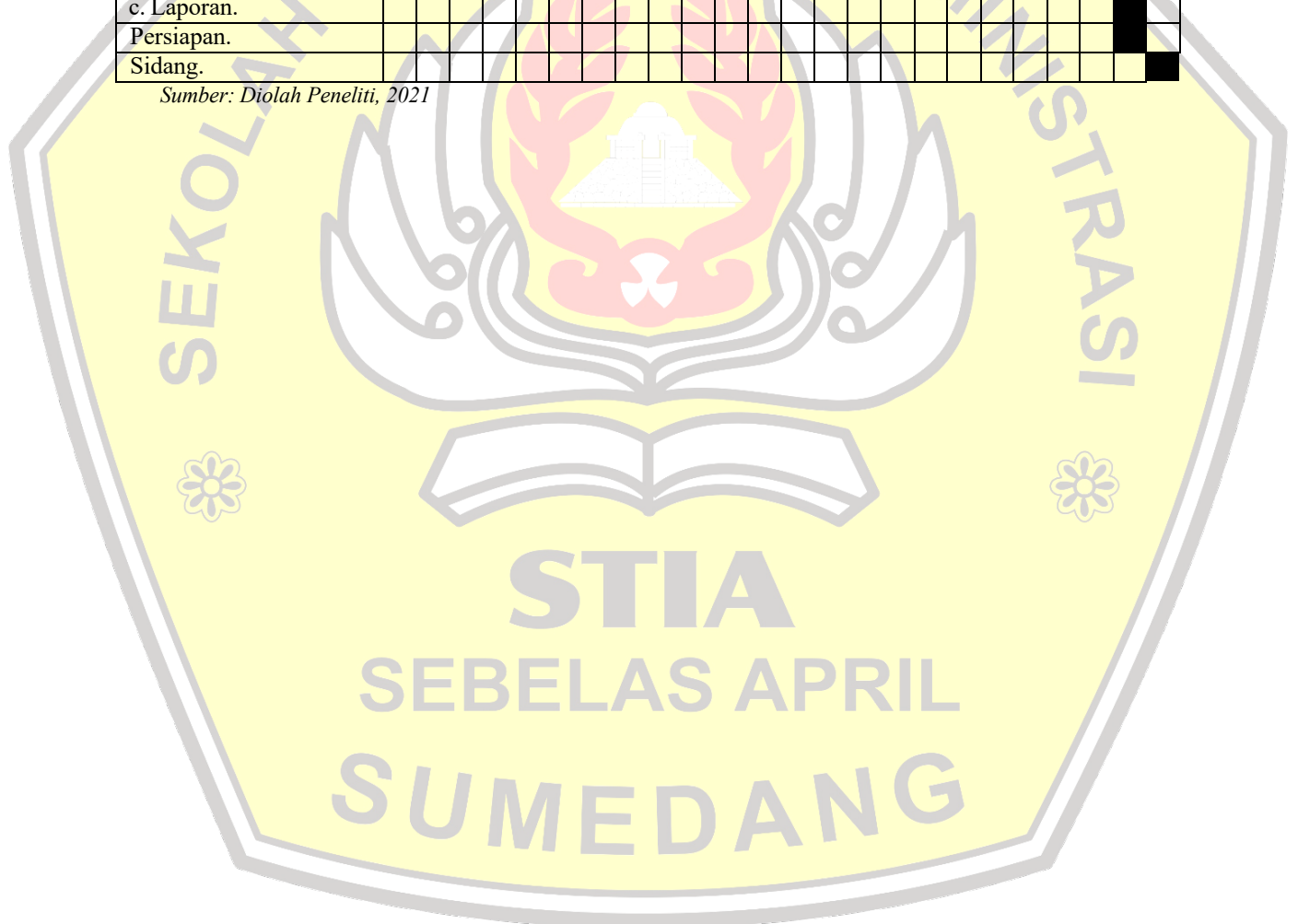
### G. Jadwal Penelitian

Penelitian ini dilakukan di Kantor Bappppeda Kabupaten Sumedang yang dilaksanakan selama enam bulan, dengan jadwal penelitian:

**Tabel 3.6**  
**Jadwal Penelitian**

Uraian Kegiatan	Waktu Penelitian Tahun 2021 ...																								
	Maret				April				Mei				Juni				Juli				Agustus				
	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	
Tahap persiapan:																									
a. Studi kepustakaan;																									
b. Perizinan;																									
c. Observasi awal;																									
d. Usulan Penelitian;																									
e. Seminar.																									
Tahapan pelaksanaan:																									
a. Penyebaran angket;																									
b. Penarikan angket;																									
Penyusunan:																									
a. Pengolahan data;																									
b. Penyusunan;																									
c. Laporan.																									
Persiapan.																									
Sidang.																									

Sumber: Diolah Peneliti, 2021



## BAB V

### PENUTUP

#### A. Simpulan

Berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan tersebut di atas, peneliti dapat membuat simpulan berikut:

1. Terdapat pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja pegawai dalam rangka efektivitas fasilitas Musrenbang kecamatan di Kabupaten Sumedang sebesar 96,2 %;
2. Terdapat pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja pegawai Bappppeda Kabupaten Sumedang sebesar 50,4 %;
3. Terdapat pengaruh kinerja pegawai Bappppeda Kabupaten Sumedang terhadap efektivitas fasilitas Musrenbang kecamatan di Kabupaten Sumedang sebesar 30,8 %;
4. Terdapat pengaruh budaya organisasi Bappppeda Kabupaten Sumedang terhadap efektivitas fasilitas Musrenbang kecamatan di Kabupaten Sumedang sebesar 27,1 %.

#### B. Saran

Berdasarkan simpulan di atas, peneliti mencoba membuat saran berikut:

1. Bappppeda Kabupaten Sumedang, seperti pelayanan berbasis *online* untuk bentuk pelayanan fasilitas Musrenbang kecamatan yang diperuntukan dalam rangka mencapai terinventarisirnya prioritas kegiatan yang akan dilaksanakan oleh kecamatan yang dibiayai melalui swadaya masyarakat;

2. Bappppeda Kabupaten Sumedang, seperti pelayanan berbasis *online* untuk bentuk pelayanan kepegawaian yang diperuntukan untuk Aparatur Sipil Negara dalam bentuk *E-Office* (aplikasi *mobile*) supaya lebih mengoptimalkan kinerja dan efektivitas kerja serta kualitas kompetensi aparatur sipil Pemerintahan Daerah Kabupaten Sumedang;
3. Bappppeda Kabupaten Sumedang, seperti pelayanan berbasis *online* untuk bentuk pelayanan publik (fasilitas Musrenbang kecamatan) dalam rangka menyediakan pelayanan yang cepat dan tepat di Mal Pelayanan Publik supaya lebih mengoptimalkan pelayanan yang berorientasi pada kepuasan masyarakat;
4. Diharapkan sebagai bahan referensi pelengkap penelitian berupa sumbangan pemikiran bagi peneliti selanjutnya mengenai pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja pegawai dalam efektivitas.



## DAFTAR PUSTAKA

### A. Buku-buku

- Akadun. (2007). *Administrasi Perusahaan Negara*. Bandung: Alfabeta. Jakarta: PT. Rineka Cipta.
- Akadun, Hidayat, A., & Kusnadi, D. (2020). KEBERLANJUTAN PELAYANAN AIR BERSIH DI PERUMDA AIR MINUM TIRTA MEDAL KABUPATEN SUMEDANG. *Journal Of Regional Public Administration (JRPA)*, 5(1), 68-78. Retrieved from <https://jurnal.ilmuadministrasisebelasapril.ac.id/index.php/jrpa/article/view/70> Arikunto, Suharsimi. (2002). *Prosedur Penelitian suatu Pendekatan Praktis*.
- Atmosudirjo, Prajudi. (2000). *Administrasi dan Manajemen Umum (Edisi Revisi)*. Jakarta: Ghalia Indonesia.
- Edison, dan Anwar, Komariyah. (2016). *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Bandung: Alfabeta.
- Effendy, Onong, Uchjana. (2009). *Ilmu Komunikasi (Teori dan Praktek)*, Bandung: PT. Remaja Rosdakarya.
- Fathoni, Abdurrahmat. (2009). *Organisasi dan Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: PT. Rineka Cipta.
- Ferdinand, Augusty. (2011). *Metode Manajemen Pedoman Penelitian untuk Penulisan Skripsi, Tesis, dan Disertasi Ilmu Manajemen (Edisi 3)*. Semarang: Fakultas Ekonomika Bisnis Universitas Diponegoro.
- Ghozali, Imam. (2013). *Aplikasi Analisis Multivivariate dengan Program SPSS*. Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Gibson, James, Lewis. (1985). *Organisasi*. Jakarta: Erlangga.
- Gunawan, Adi. (2018). *Genius Strategy*. Jakarta: PT. Gramedia Pustaka Utama.
- Handyaningrat, Soewarno. (2000). *Pengantar Studi Ilmu Administrasi dan Manajemen (Edisi Revisi)*. Jakarta: PT. Gunung Agung.
- Handoko, Hani. (2001). *Manajemen (Edisi 2)*. Yogyakarta: BPFE.
- Harlie, Muhamad. (2010). *Pengaruh Disiplin Kerja, Motivasi dan Pengembangan Karier terhadap Kinerja Pegawai Negeri Sipil pada Pemerintah Kabupaten Tabalong di Tanjung Kalimantan Selatan*. *Jurnal Manajemen dan Akuntansi*. Vol. 11 No. 2, Oktober 2010.
- Hasibuan, Malayu. (2004). *Manajemen Dasar, Pengertian dan Masalah*. Jakarta: Gunung Agung.



- Komaruddin. (2004). *Dasar-dasar Kepemimpinan Administrasi, Cetakan Ke-3*. Yogyakarta: Gadjah Mada University Press.
- Lembaga Administrasi Negara Republik Indonesia. 2004. *Modul Manajemen Strategis dalam Proses. Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah*. Jakarta, Lembaga Administrasi Negara Republik Indonesia.
- Mangkuatmodjo, Soegyarto. (1997). *Pengantar Statistik*. Jakarta: Rineka Cipta
- Mangkunegara, Anwar. (2005). *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*. Bandung: PT. Remaja Rosdakarya.
- Mathis, Robert dan Jackson, John. (2012). *Manajemen Sumber Daya Manusia (Buku 1, Alih Bahasa Jimmy Sadeli dan Bayu)*. Jakarta: Salemba Empat.
- Miller, Hemingway, Ernest. (2016). *Job Attitudes of Part-Time and Full-Time Employees*. New York: Journal Applied Psychology.
- Moekijat. (2001). *Organisasi dan Manajemen*. Jakarta: Rajawali Press.
- Ndraha, Taliziduhu. (2005). *Teori Budaya Organisasi*. Jakarta: PT. Rineka Cipta.
- Nitisemito, Alex. (2003). *Manajemen Personalia (Manajemen Sumber Daya Manusia)*. Jakarta: Ghalia Indonesia.
- Panggabean, Mutiara. (2004). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bogor: Ghalia Indonesia.
- Pasolong, Harbani. (2010). *Teori Administrasi Publik*. Bandung: Alfabeta.
- Program Pascasarjana Sekolah Tinggi Ilmu Administrasi Sebelas April Sumedang. (2020). *Pedoman Penulisan Tesis*. Sumedang, Program Pascasarjana STIA SAS.
- Riduwan, dan Dharma, Surya. (2008). *Manajemen Kinerja, Falsafah Teori dan Penerapannya*. Yogyakarta: Pustaka Pelajar.
- Robbins, Stephen. (2016). *Organizations Behavior: Concepts, Controversies and Application*. Prentice-Hall: International Ed.
- Sagala, Syaiful. (2018). *Manajemen Kinerja, Falsafah Teori dan Penerapannya*. Yogyakarta: Pustaka Pelajar.
- Sarwoto. (2001). *Dasar-dasar Organisasi dan Manajemen (Edisi Revisi)*. Jakarta: Ghalia Indonesia.

Saydam. (2006). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bandung: Ilham Jaya.

Sedarmayanti. (2009). *Sumber Daya Manusia dan Produktivitas Kerja*. Bandung: Mandar Maju.

Sejathi. (2011). *Faktor Penentu Efektivitas*. [http:// www. Faktor-faktor yang Mempengaruhi Efektivitas. \(Journal Online\)](http://www.faktor-faktor-yang-mempengaruhi-efektivitas.com).

Setyaningdyah, Endang, Kertahadi Umar Nimran, dan Armanu Thoyib. (2013). *The Effects of Human Resource Competence, Organisational Commitment and Leadership Discipline*. *Journal* Vol 5, No 4. p. 140.

Siagian, Sondang P. (2004). *Filsafat Administrasi*. Jakarta: Bumi Aksara.

Silalahi, Ulbert. (2009). *Studi tentang Ilmu Administrasi, Konsep, Teori dan Dimensi*. Bandung: Sinar Baru Algensindo.

Soejono. (2007). *Sistem dan Prosedur Kerja*. Jakarta: Bumi Aksara.

Sugiyono. (2013). *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif dan R & D*. Bandung, Alfabeta.

Tangkilisan. (2005). *Manajemen Publik*. Jakarta: PT. Gramedia Widiasarana.

Thoha, Miftah. (2002). *Dimensi-dimensi Prima Ilmu Administrasi Negara*. Yogyakarta: UGM.

Umar, Husein. 2005. *Metodologi Penelitian Aplikasi (Edisi II)* Jakarta: PT. Gramedia Pustaka Utama.

Wahid, Djorban. (2004). *Pengembangan Assesment Center, Rekrutmen dan Seleksi*. Yogyakarta: MAP-UGM.

Waluyo. (2007). *Manajemen Publik (Konsep, Aplikasi dan Implementasinya dalam Pelaksanaan Otda)* . Bandung: CV. Mandar Maju.

Winardi. (2000). *Dasar-dasar Manajemen*. Jakarta: CV. Telaga Bening.

## **B. Dokumen-dokumen**

Undang-Undang Nomor 9 Tahun 2015 tentang Pemerintahan Daerah.

Peraturan Bupati Sumedang Nomor 38 Tahun 2016 tentang Kedudukan, Susunan Organisasi, Tugas, Fungsi dan Tata Kerja Perangkat Daerah.

Rencana Strategis Badan Perencanaan Pembangunan, Penelitian dan Pengembangan Daerah Kabupaten Sumedang Tahun 2019-2023.