

KEEFEKTIFAN KERJA

Analisis Perspektif Perilaku Individu
dalam Organisasi Pendidikan

SAMPLE

SAMPLE

Sanksi Pelanggaran Pasal 113 Undang-Undang Nomor 28 Tahun 2014 tentang Hak Cipta, sebagaimana yang telah diatur dan diubah dari Undang-Undang Nomor 19 Tahun 2002, bahwa:

Kutipan Pasal 113

- (1) Setiap Orang yang dengan tanpa hak melakukan pelanggaran hak ekonomi sebagaimana dimaksud dalam Pasal 9 ayat (1) huruf i untuk Penggunaan Secara Komersial dipidana dengan pidana penjara paling lama 1 (satu) tahun dan/atau pidana denda paling banyak Rp100.000.000,- (seratus juta rupiah).
- (2) Setiap Orang yang dengan tanpa hak dan/atau tanpa izin Pencipta atau pemegang Hak Cipta melakukan pelanggaran hak ekonomi Pencipta sebagaimana dimaksud dalam Pasal 9 ayat (1) huruf c, huruf d, huruf f, dan/atau huruf h untuk Penggunaan Secara Komersial dipidana dengan pidana penjara paling lama 3 (tiga) tahun dan/atau pidana denda paling banyak Rp500.000.000,- (lima ratus juta rupiah).
- (3) Setiap Orang yang dengan tanpa hak dan/atau tanpa izin Pencipta atau pemegang Hak Cipta melakukan pelanggaran hak ekonomi Pencipta sebagaimana dimaksud dalam Pasal 9 ayat (1) huruf a, huruf b, huruf e, dan/atau huruf g untuk Penggunaan Secara Komersial dipidana dengan pidana penjara paling lama 4 (empat) tahun dan/atau pidana denda paling banyak Rp1.000.000.000,- (satu miliar rupiah).
- (4) Setiap Orang yang memenuhi unsur sebagaimana dimaksud pada ayat (3) yang dilakukan dalam bentuk pembajakan, dipidana dengan pidana penjara paling lama 10 (sepuluh) tahun dan/atau pidana denda paling banyak Rp4.000.000.000,- (empat miliar rupiah).

KEEFEKTIFAN KERJA

**Analisis Perspektif Perilaku Individu
dalam Organisasi Pendidikan**

Dr. Candra Wijaya, M.Pd.

Editor

Dr. Abdurrahman, M.Pd.



KEEFEKTIFAN KERJA
Analisis Perspektif Perilaku Individu dalam Organisasi Pendidikan

Edisi Pertama
Copyright © 2020

ISBN 978-623-218-679-8
ISBN (E) 978-623-218-691-0
15,5 x 23 cm
xii, 204 hlm
Cetakan ke-1, November 2020

Kencana. 2020.1357

Penulis
Dr. Candra Wijaya, M.Pd.

Editor
Dr. Abdurrahman, M.Pd.

Diterbitkan oleh Kencana
Bekerja sama dengan Fakultas Ilmu Tarbiyah dan Keguruan
Universitas Islam Negeri Sumatera Utara Medan

Desain Sampul
Irfan Fahmi

Penata Letak
Witnasari & Laily Kim

Penerbit
K E N C A N A
Jl. Tamba Raya No. 23 Rawamangun - Jakarta 13220
Telp: (021) 478-64657 Faks: (021) 475-4134

Divisi dari PRENADAMEDIA GROUP
e-mail: pmg@prenadamedia.com
www.prenadamedia.com
INDONESIA

Dilarang memperbanyak, menyebarluaskan, dan/atau mengutip sebagian atau seluruh isi buku ini dengan cara apa pun, termasuk dengan cara penggunaan mesin fotokopi, tanpa izin tertulis dari penerbit dan penulis.

KATA PENGANTAR

Puja dan juga puji syukur selalu penulis panjatkan ke hadirat Allah Swt. yang telah memberikan semua nikmatnya sehingga penulis dapat menyelesaikan buku berbasis penelitian yang berjudul *Keefektifan Kerja: Analisis Perspektif Perilaku Individu dalam Organisasi Pendidikan* ini dengan tepat waktu tanpa adanya kendala yang berarti. Selawat dan salam penulis persembahkan kepada Nabi Muhammad saw., *al-mustafa* sang penerima kita suci Al-Qur'an, menafsirkannya dan selanjutnya mengajarkannya kepada manusia.

Bahan dasar buku ini adalah Disertasi yang saya tulis dalam rangka menyelesaikan studi S-3 di Program Doktor Manajemen Pendidikan Universitas Negeri Medan. Namun untuk keperluan buku ini banyak perubahan yang signifikan baik itu dalam bentuk penambahan ataupun pengurangan-pengurangan.

Tujuan dari penyusunan buku ini adalah untuk memudahkan para mahasiswa maupun pemerhati kajian perilaku organisasi dalam memahami bagaimana teori terkait dengan efektivitas kerja dalam kaitannya beberapa perilaku individu dalam interaksinya dengan organisasi pendidikan yang kesannya cukup rumit, sehingga menjadi lebih mudah.

Keberhasilan penyusunan buku ini tentunya bukan atas usaha penulis saja namun ada banyak pihak yang turut membantu dan memberikan dukungan untuk suksesnya penulisan buku ini. Untuk itu, penulis mengucapkan terima kasih yang sebesar-besarnya kepada semua pihak yang telah memberikan dukungan, baik secara moril maupun materiel sehingga buku ini berhasil disusun.

Rasa terima kasih terutama penulis sampaikan kepada guru-guru penulis, mereka yang sangat terpelajar Prof. Dr. Hj. Sri Melfayetty, MS. Kons., Prof. Dr. H. Abdul Hamid, K, M.Pd., Prof. Dr. H. Abdul Muin Sibuea, M.Pd., Prof. Dr. Harun Sitompul, M.Pd., dan Prof. Dr. H. Syaiful Sagala,

M.Pd. yang telah banyak memberikan motivasi dan pemikiran-pemikiran yang sangat berarti bagi penulis.

Selanjutnya sembah sujud ucapan terima kasih yang tulus juga penulis sampaikan kepada kedua orangtua Abah Jumiran Atmaja dan Ibunda Ratna yang telah memberi arahan dan bimbingan akan arti dan makna hidup yang sesungguhnya. Ucapan terima kasih yang tulus dan teristimewa kepada Istri tercinta Hayati, S.T. dan ananda tersayang Yusril Ihza Farhan Wijaya (Mahasiswa Semester VII FMIPA Universitas Negeri Medan), Audrey Ichwan Faried Wijaya (Siswa Kelas XI MAN 2 Model Medan), dan Kenatra Akhsan Wijaya (Siswa Kelas V SD Terpadu Salsa Cinta Rakyat) di mana kasih sayang, perhatian, kesabaran, ketabahan, pengertian dan pengorbanan mereka senantiasa menjadi inspirasi dan pemberi semangat bagi penulis untuk terus berkarya dan memberikan sumbangsih nyata bagi pendidikan.

Buku yang ada di hadapan pembaca ini tentu tidak luput dari kekurangan. Selalu ada celah untuk perbaikan. Sehingga, kritik, saran serta masukan dari pembaca sangat penulis harapkan dan penulis juga sangat terbuka untuk itu supaya buku ini semakin sempurna dan lengkap. Semoga buku ini bermanfaat. Terima Kasih.

Medan, 11 September 2020

Penulis
Candra Wijaya



DAFTAR ISI

KATA PENGANTAR	v
DAFTAR ISI	vii
DAFTAR GAMBAR	xi
BAGIAN I PENDAHULUAN	1
BAGIAN II EFEKTIVITAS KERJA	17
A. Konsep Efektivitas Kerja	17
B. Kerangka Berpikir dan Temuan Penelitian	34
1. Pengaruh Langsung Budaya Organisasi Terhadap Keefektifan Kerja	34
2. Pengaruh Langsung Perilaku Kepemimpinan Terhadap Keefektifan Kerja	39
BAGIAN III MOTIVASI KERJA	43
A. Konsep Motivasi Kerja	43
B. Kerangka Berpikir dan Temuan Penelitian	50
BAGIAN IV STRES PEKERJAAN	53
A. Konsep Stres Pekerjaan	53
1. <i>Psychological Theory</i>	65
2. <i>Sociological Theory</i>	66
3. <i>Systemic Theory</i>	67
4. <i>Person-Environment Fit Theory</i>	67
5. <i>Demand-Control Theory</i>	67

6. <i>Communication Theory</i>	68
7. <i>Dynamic Equilibrium Theory</i>	68
8. <i>Cybernetics and Systems Theory</i>	69
B. Kerangka Berpikir dan Temuan Penelitian	69
BAGIAN V KEPUASAN KERJA	77
A. Konsep Kepuasan Kerja	77
B. Kerangka Berpikir dan Temuan Penelitian	86
BAGIAN VI PERILAKU KEPEMIMPINAN	91
A. Konsep Perilaku Kepemimpinan	91
1. Pendekatan <i>Trait</i> (Sifat)	97
2. Pendekatan Keperilakuan (<i>Behavior Approach</i>)	98
3. Pendekatan Situasional	102
4. Pendekatan Transaksional	106
5. Pendekatan Transformasional	108
6. Pendekatan Kepemimpinan Karismatik	113
7. Pendekatan Teori Kepemimpinan X dan Y	113
8. Pendekatan Teori Kepemimpinan Z	114
B. Kerangka Berpikir dan Temuan Penelitian	119
1. Pengaruh Langsung Perilaku Kepemimpinan Terhadap Kepuasan Kerja	119
2. Pengaruh Langsung Perilaku Kepemimpinan Terhadap Stres Pekerjaan	124
3. Pengaruh Langsung Perilaku Kepemimpinan Terhadap Motivasi Kerja	129
BAGIAN VII BUDAYA ORGANISASI	135
A. Konsep Budaya Organisasi	135
B. Kerangka Berpikir dan Temuan Penelitian	149
1. Pengaruh Langsung Budaya Organisasi Terhadap Kepuasan Kerja	149
2. Pengaruh Langsung Budaya Organisasi Terhadap Stres Pekerjaan	154
3. Pengaruh Langsung Budaya Organisasi Terhadap Motivasi Kerja	158



BAGIAN VIII KESIMPULAN PENELITIAN	163
BAGIAN IX IMPLIKASI PENELITIAN	165
A. Implikasi Pengaruh Langsung Positif Budaya Organisasi (X_1) Terhadap Kepuasan kerja (X_3)	165
B. Implikasi Pengaruh Langsung Positif Perilaku Kepemimpinan (X_2) Terhadap Kepuasan Kerja (X_3)	167
C. Implikasi Pengaruh Langsung Positif Budaya Organisasi (X_1) Terhadap Stres Pekerjaan (X_3)	168
D. Implikasi Pengaruh Langsung Positif Perilaku Kepemimpinan (X_2) Terhadap Stres Pekerjaan (X_3)	171
E. Implikasi Pengaruh Langsung Positif Budaya Organisasi (X_1) Terhadap Motivasi Kerja (X_5)	174
F. Implikasi Pengaruh Langsung Positif Perilaku Kepemimpinan (X_2) Terhadap Motivasi Kerja (X_5)	175
G. Implikasi Pengaruh Langsung Positif Budaya Organisasi (X_1) Terhadap Keefektifan Kerja (X_6)	177
H. Implikasi Pengaruh Langsung Positif Perilaku Kepemimpinan (X_2) Terhadap Keefektifan Kerja (X_6)	178
I. Implikasi Pengaruh Langsung Positif Kepuasan Kerja (X_3) Terhadap Keefektifan Kerja (X_6)	179
J. Implikasi Pengaruh Langsung Positif Stres Pekerjaan (X_3) Terhadap Keefektifan Kerja (X_6)	180
K. Implikasi Pengaruh Langsung Positif Motivasi Kerja (X_5) Terhadap Keefektifan Kerja (X_6)	181
BAGIAN X SARAN PENELITIAN	183
DAFTAR PUSTAKA	185
TENTANG PENULIS	199
TENTANG EDITOR	203



SAMPLE

D AFTAR GAMBAR

GAMBAR 1.	Tiga Perspektif Keefektifan	19
GAMBAR 2.	Model Proses Sebab Keefektifan	30
GAMBAR 3.	Model Proses Sebab Efektivitas	31
GAMBAR 4.	Faktor-faktor yang Memengaruhi Keefektifan Organisasi	32
GAMBAR 5.	Model Keefektifan Organisasi	32
GAMBAR 6.	Faktor yang Memengaruhi Pengaruh Motivasi	44
GAMBAR 7.	Perluasan Diagram Situasi Motivasi	45
GAMBAR 8.	Model Kebutuhan Hierarki Maslow	46
GAMBAR 9.	Teori Model Dua Faktor pada Motivasi	49
GAMBAR 10.	Empat Variabel Kinerja	50
GAMBAR 11.	Model Kepuasan Kerja dari Lawler	80
GAMBAR 12.	Kerangka Motivasi dalam Kepuasan Kerja	81
GAMBAR 13.	Hipotesis Determinan Kepuasan Kerja	84
GAMBAR 14.	Respons Terhadap Ketidakpuasan Kerja	85
GAMBAR 15.	Gaya Kepemimpinan Ohio	100
GAMBAR 16.	Model Kepemimpinan Situasional	103
GAMBAR 17.	Kepemimpinan Model Fred Fiedler	105
GAMBAR 18.	Gaya Kepemimpinan Transaksional	107
GAMBAR 19.	Kepemimpinan Model Transformasional	110
GAMBAR 20.	Pengambilan Keputusan	117
GAMBAR 21.	Kegunaan Kelompok, Komite, dan Regu	118
GAMBAR 22.	Desentralisasi dan Berbagi Tata Pamong	118
GAMBAR 23.	Konflik	118
GAMBAR 24.	Tiga Lapisan Budaya dalam Lingkungan Organisasi	137

SAMPLE

BAGIAN I

Pendahuluan

Perguruan tinggi merupakan lembaga pendidikan tinggi yang mempunyai peranan yang penting dalam pembangunan bangsa. Perguruan Tinggi pada hakikatnya juga memiliki tujuan utama untuk menghasilkan pengetahuan, teknologi serta seni di samping juga akan dapat melahirkan lulusan yang menjawab berbagai tuntutan pembangunan.¹ Perguruan tinggi melahirkan manusia yang memiliki intelektual yang baik, di mana dapat menata kehidupannya dan bangsa, menciptakan sumber daya manusia (SDM) yang memiliki kualitas yang tinggi, dan mampu menciptakan ilmu pengetahuan baru, begitu juga teknologi dan seni. Selain itu, perguruan tinggi juga berperan sebagai wahana penting dalam mengubah cara berpikir masyarakat untuk mewujudkan masyarakat sipil (*civil society*) yang demokratis.² Setiap perguruan tinggi harus memiliki tiga kewajiban berupa pendidikan, penelitian (*research*) dan pengabdian kepada masyarakat. Kewajiban ini biasanya dikenal dengan sebutan tridharma perguruan tinggi. Misi dari tridharma perguruan tinggi ini seharusnya dapat memberikan masukan yang fungsional dalam menjawab berbagai permasalahan yang dihadapi masyarakat luas.

Lembaga pendidikan tinggi sudah seharusnya dapat mengembangkan diri menjadi lingkungan masyarakat ilmiah yang harus bersifat dinamis, memiliki wawasan mengenai budaya bangsa yang plural, memiliki moral dan juga memiliki kepribadian Indonesia. Perguruan tinggi ini juga memiliki pengaruh yang harus dititik pusatkan pada pemaksimalan kontribusi

¹ A.W. Astin, *Achieving Educational Excellence*, (San Fransisco: Jossey-Bass Publisher, 1985), hlm. 35.

² E.A. Kuncoro, *Leadership Sebagai Primary Forces Dalam Competitive Strength, Competitive Area, Competitive Result Guna Meningkatkan Daya Saing Perguruan Tinggi*, Dalam *Manajemen Corporate dan Strategi Pemasaran Jasa Pendidikan*, Editor: Buchari Alma, (Bandung: Alfabeta, 2008), hlm. 91.

terhadap upaya peningkatan kualitas hidup dan kehidupan bangsa Indonesia, pengembangan ilmu pengetahuan dan teknologi, kehidupan kebudayaan dan identitas kebangsaan.³

Dalam beberapa tahun belakangan ini, perguruan tinggi dalam memikul tridharmanya tidak dapat menghindari dari perubahan masa depan yang amat cepat dan berbagai tantangan yang ada. Hanya keunggulan dalam bersaing secara terus-menerus yang dapat menimbulkan pembaruan dan perubahan cepat dari pesaing yang kuat. Karena itu diperlukan tenaga administrasi yang berkualitas dan memiliki visi, misi, tujuan, sasaran, kebijaksanaan, program, kegiatan, dan indikator kinerja.⁴ Ada beberapa Indikator kinerja perguruan tinggi ini, yaitu: (1) kuantitas dan kualitas serta berkaitan dengan relevansi lulusan; (2) kuantitas dan kualitas serta berkaitan dengan relevansi hasil mengenai penelitian dan pengembangan; dan (3) kuantitas dan kualitas, dan relevansi kegiatan pengabdian pada masyarakat.⁵

Institut Agama Islam Negeri Sumatera Utara (IAIN-SU) merupakan organisme yang tumbuh yang terdiri dari civitas akademika yang saling berinteraksi satu sama lain. Secara tradisional, Institut Agama Islam Negeri Sumatera Utara (IAIN-SU) dapat didefinisikan sebagai *a self-governing corporation of scholars*; di mana ini dapat diartikan bahwa Institut Agama Islam Negeri Sumatera Utara (IAIN-SU) merupakan komunitas di mana orang-orang terpelajar yang mengatur dirinya sendiri.⁶ Institut Agama Islam Negeri Sumatera Utara (IAIN-SU) juga merupakan sebuah organisasi sosial yang memiliki peran penting dalam menyiapkan individu untuk menjabat dan bergabung dalam sebuah profesi tertentu, mentransmisikan budaya pada generasi-generasi setelahnya, memberikan masukan kepada masyarakat, serta menerapkan, dan menghasilkan ilmu pengetahuan.⁷

Sebagai lembaga organisasi pendidikan tinggi, Institut Agama Islam Negeri Sumatera Utara (IAIN-SU) memiliki visi dan misi merupakan sebuah pedoman dalam melaksanakan tanggung jawab dan fungsinya sebagai

³ *Ibid.*, hlm. 100.

⁴ Suyanto, *Dinamika Pendidikan Nasional dalam Percaturan Dunia Global*, (Jakarta: PSAP Muhammadiyah, 2006), hlm. 23.

⁵ Satryo Soemantri Brodjonegoro, *Beberapa Pemikiran Dalam Rangka Peningkatan Mutu dan Daya Saing Perguruan Tinggi*, Makala Pada Teaching Improvement Workshop, ADB Loan, (Riau: Universitas Riau, 2003), hlm. 2.

⁶ P. Karmel, *Reflection on a Revolution: Australian Higher Education in 1989*. In I. Moses (Ed) *Higher Education in the late twentieth century: Reflection on changing system, a festschrift for ernstroe*, (Australia: Higher Education Research and Development, 1989), hlm. 123.

⁷ Blackburn dan Lawrence, *Faculty at work: Motivation, Expectation, Satisfaction*, (Baltimore: The John Hopkins University Press, 1995), hlm. 231.



lembaga perguruan tinggi. Sebagai perguruan tinggi agama Islam yang memiliki status negeri, Institut Agama Islam Negeri Sumatera Utara (IAIN-SU) memiliki karakter khusus dan ciri-ciri yaitu lebih mengunggulkan nuansa agama islam dalam setiap prosedur pelaksanaan kerja. Berdasarkan Undang-Undang Nomor 20 Tahun 2003 tentang SISDIKNAS (Sistem Pendidikan Nasional) dan PP Nomor 12 Tahun 2012 tentang pendidikan tinggi, Institut Agama Islam Negeri Sumatera Utara (IAIN-SU) medan juga memiliki tanggung jawab yang sangat besar dalam memikul tugas sebagai pencipta (SDM) sumber daya manusia yang cakap. Hal ini sejalan dengan visi Institut Agama Islam Negeri Sumatera Utara (IAIN-SU) yaitu sebagai (*Center of Excellence*) pusat keunggulan bagi pengkajian, pengembangan dan penerapan ilmu-ilmu keislaman pada tingkat regional maupun nasional untuk kesejahteraan dan kedamaian umat manusia. Adapun misi Institut Agama Islam Negeri Sumatera Utara (IAIN-SU) yaitu: (1). melakukan pengkajian dan pengembangan ilmu-ilmu keislaman dengan standar metodologi keilmuan modern; (2). melaksanakan manajemen kelembagaan, kegiatan pendidikan dan pengajaran, penelitian dan pengabdian kepada masyarakat dengan tingkat akuntabilitas dan reliabilitas yang tinggi; (3). melakukan pembinaan sumber daya manusia dengan mutu yang integral (keilmuan-keislaman-moralitas-keterampilan) sesuai dengan kebutuhan masyarakat.⁸

Institut Agama Islam Negeri Sumatera Utara (IAIN-SU) sebagai lembaga pendidikan tinggi yang memiliki status negeri berada di bawah binaan Kemenag RI atau Kementerian Agama Republik Indonesia. Statuta Institut Agama Islam Negeri Sumatera Utara (IAIN-SU) adalah pegangan utama untuk menyusun struktur maupun aturan-aturan yang bersinggungan dengan kegiatan pembinaan dan operasional sehari-hari. Undang-Undang Nomor 20 Tahun 2003 tentang sistem pendidikan nasional (SISDIKNAS), Peraturan Pemerintah (PP) Nomor 12 Tahun 2012 tentang pendidikan tinggi dan statuta yang berlaku, merupakan panduan dalam melaksanakan kegiatan operasional sehari-hari di Institut Agama Islam Negeri Sumatera Utara (IAIN-SU) di mana memiliki sistem pembinaan terhadap seluruh anggota yang memiliki status calon (PNS) pegawai negeri sipil, pegawai negeri sipil (PNS), pegawai harian tidak tetap, pegawai harian tetap, maupun tenaga lainnya yang secara tidak langsung maupun langsung dalam keterlibatan kegiatan Institut Agama Islam Negeri Sumatera Utara sehari-hari.

⁸ IAIN Sumatera Utara, *Buku Panduan Akademik IAIN Sumatera Utara Tahun Akademik 2011/2012*, (Medan: IAIN Sumatera Utara, 2012), hlm. 28.



Institut Agama Islam Negeri (IAIN) Sumatera Utara sebagai lembaga organisasi pastinya memiliki pegawai personel yang besar. Lembaga Organisasi yang besar dengan jumlah personel yang banyak tentunya memiliki berbagai permasalahan yang tidak kecil, dan permasalahan tersebut datang sedemikian rupa yang disebabkan adanya kepentingan yang berbeda atau juga karena kurangnya ketidakpahaman terhadap tugas pokok dan fungsi maupun misi yang diemban oleh lembaga organisasi tersebut. Masalah yang timbul di Institut Agama Islam Negeri (IAIN) Sumatera Utara (SU) berdasarkan hasil observasi lapangan yang dilakukan pada tanggal 18 hingga 21 Juni 2013 terhadap 10 orang pegawai, dapat digambarkan bahwa perilaku atau sikap personelnnya bekerja menunggu adanya perintah, inisiatifnya lemah dan lebih cenderung menumpuk-numpuk pekerjaan, mengerjakan pekerjaannya tanpa memberikan layanan yang baik dan memuaskan kepada yang membutuhkannya, kesukaan menumpuk-numpuk pekerjaan dan dikerjakan jika atasan atau orang yang memerlukan telah datang menemuinya untuk menanyakan kerjaan itu kembali.

Berbagai masalah di atas ditemukan adalah di kalangan pegawai negeri sipil yang tidak menjabat fungsional dan yang tidak memiliki jabatan struktural, atau bias disebut sebagai tenaga administrasi. Mereka biasanya adalah pegawai yang memiliki golongan II dan III dalam struktur PNS. Tugas utama mereka seharusnya adalah membantu atau menjadi staf kepala subbagian di lingkungan Institut Agama Islam Negeri Sumatera Utara (IAIN-SU). Masalah yang berkembang terakhir adalah dengan berubahnya tunjangan jabatan struktural untuk kalangan PNS yang tertuang dalam kebijakan secara nasional, dengan demikian PNS yang bukan sebagai jabatan struktural merasa tidak dipedulikan dan tidak diberi kesempatan untuk dapat menikmati tunjangan kerja yang lebih baik, dan pemberian layanan mereka tidak meningkat malah terkesan menurun, hal ini menambah kekecewaan dan mengakibatkan kualitas mutu kerja. Mereka selalu beranggapan di mana yang bekerja itu hanyalah mereka, sedangkan para pimpinan lebih sedikit bekerja. Mereka cenderung melihat suatu pekerjaan sebagai beban, bukan tanggung jawab. Jika dipahami fenomena yang ditemukan di atas menunjukkan kurang efektif dalam menggunakan waktu dalam bekerja di lingkungan pegawai, tidak berjalan dengan baik pengorganisasian diri anggota dalam bekerja sehingga hal ini memunculkan kecemburuan dalam bekerja, pengorganisasian anggota yang kurang efektif, komunikasi yang kurang efektif dan tidak terlaksana dengan baik, sehingga berimbas pada rendahnya kualitas mutu kerja dan pemberian layanan yang ditampilkan, sehingga pada kesimpulannya cenderung me-



nurunkan kedisiplinan, loyalitas, dan inisiatif di kalangan PNS yang berakibat rendahnya keefektifan kerja.

The World Competitiveness Yearbook melaporkan tentang kualitas kerja di kalangan kantor pusat pelayanan publik di Indonesia yang menyimpulkan bahwa indeks *competitiveness* Indonesia masih mengecewakan, dalam laporan ini Indonesia menempati pada peringkat 38 dari 148 Negara. Sangat jauh ketertinggalan Indonesia jika dibandingkan dengan kualitas-kualitas negara-negara yang ada di ASEAN, Indonesia masih menempati peringkat ke-5. Empat negara yang mengungguli Indonesia diduduki oleh negara Singapura (urutan 2), Malaysia (24), Brunei Darussalam (26), dan Thailand (37). Adapun Enam negara lainnya yang dapat diungguli oleh negara Indonesia yaitu: Filipina menduduki (urutan 59), Vietnam menduduki (70), Laos menduduki (81), Kamboja menduduki (88), dan Myanmar menduduki (139). Posisi sepuluh besar teratas dalam *Global Competitiveness Index* tahun 2013 ditempati oleh Swiss, Belanda, Singapura, Jerman, Finlandia, Swedia, Jepang Hongkong, Amerika Serikat, dan Inggris.⁹

Keefektifan kerja sesungguhnya tercakup dalam ukuran kinerja, hal ini dikemukakan oleh Stoner bahwa kinerja pegawai dapat dinilai dari dua sudut pandang, yaitu efisiensi dan efektivitas kerja.¹⁰ Dari sudut efisiensi kerja harus terarah terhadap penyelesaian tugas dengan baik dan benar dan sumber daya yang dikeluarkan seminim mungkin, sedangkan keefektifan kerja mengacu mengarah kepada penyelesaian pekerjaan secara benar, walaupun dengan energi dan biaya yang tinggi. Berdasarkan definisi ini tampak bahwa keefektifan kerja tercakup dalam ukuran kinerja merupakan pengertian yang tidak dapat dipisahkan, karena hasil guna yang diperoleh sebagai penggunaan sumber daya secara lebih berdaya guna atau efektif.

Colquit, Lepine, dan Wesson dalam bentuk suatu model yang disebut *Integratif Model of Organization Behavior* menegaskan bahwa *outcomes* individu yang dianggap turut memengaruhi keefektifan kerja terdiri atas: kepuasan kerja, stress, motivasi, kepercayaan, keadilan dan etika, serta pembelajaran dan pengambilan keputusan. Mekanisme individu dipengaruhi oleh mekanisme organisasi yang terdiri atas, budaya organisasi dan

⁹ B. Kunto Wibisono (Editor), *Indeks Daya Saing Indonesia Naik 12 Peringkat*, Antara News. Com Rabu 9 November 2013. (<http://.antaranews.com/berita/406970/indeks-daya-saing-indonesia-naik-12-peringkat>), Diakses pada tanggal 15 September 2014, hlm. 2.

¹⁰ James A.F Stoner dan R. Edward Freeman. *Management*, (New Jersey: Prentice Hall International, Inc., 1992), hlm. 6.



struktur organisasi, mekanisme kelompok, yang terdiri: gaya dan perilaku kepemimpinan, kekuasaan dan pengaruh kepemimpinan, proses tim, karakteristik tim, serta karakteristik individu, yang terdiri atas: kepribadian dan nilai budaya serta kemampuan.¹¹ Berdasarkan model ini diperlihatkan budaya organisasi merupakan aspek yang dapat memengaruhi secara langsung terhadap kepuasan kerja, stres dan motivasi kerja, sedangkan terhadap keefektifan kerja merupakan pengaruh tidak langsung. Gibson dalam model proses sebab keefektifan menegaskan bahwa faktor motivasi, kepemimpinan dan kultur sebagai sebab munculnya keefektifan yang berasal dari kelompok dan organisasi.¹² Sementara itu, Griffin dalam model keefektifan organisasi menempatkan stres dan kepuasan sebagai salah aspek level individual dan organisasi yang dianggap secara langsung turut memengaruhi keefektifan kerja.¹³ Berdasarkan pandangan Colquit, Gibson maupun Griffin di atas, dapat dijelaskan bahwa budaya organisasi, perilaku kepemimpinan, stres pekerjaan, motivasi kerja dan kepuasan kerja menjadi variabel penentu bagi upaya meningkatkan keefektifan kerja.

Budaya dapat diartikan sebagai susunan pengetahuan, kepercayaan, pengalaman, sikap, nilai, hierarki, makna, waktu, agama, waktu, peranan, hubungan, konsep alam semesta, ruang, objek-objek materi dan milik yang didapat oleh sekelompok besar orang dari generasi ke generasi dari jalur usaha individu dan kelompok.¹⁴ Budaya mengajarkan para karyawan bagaimana semua hal dilakukan dan apa yang penting, di samping mengandung apa yang tidak boleh dilakukan dan yang boleh dilakukan sehingga untuk menjalankan sebuah aktivitas di kampus atau di dalam lembaga organisasi. Budaya organisasi adalah media yang dapat digunakan untuk mempersatukan atau sebagai perekat antara individu dan individu lainnya yang secara bersama-sama melakukan aktivitas secara, Hal serupa juga dijelaskan Kreitner dan Kinicki bahwa budaya organisasi merupakan perekat sosial yang dapat mengikat anggota dengan organisasi.¹⁵

¹¹ Jason A. Colquitt, Jeffery A. Lepine dan Michael J. Wesson. *Organizational Behavior: Improving Performance and Commitment in the Work Place*, (New Jersey New York: Mc Graw-Hill, 2009), hlm. 8.

¹² James L. Gibson, Jhon M. Ivancevich & James H. Donnelly, Jr. *Organizational Behavior Structure Process*, (Boston Richard D Irwin, Inc, 1994), hlm. 32.

¹³ Griffin Moorhead. *Organizational Behavior Managing People and Organization*, (Boston New York: Houghton Mifflin Company, 2003), hlm. 20.

¹⁴ Dede Mulyana dan Jalaluddin Rakhmat, *Komunikasi Antar Budaya: Panduan Berkomunikasi dengan orang-orang Berbeda Budaya*, (Bandung: Rosdakarya, 2003), hlm. 18.

¹⁵ Robert Kreitner and Angelo Kinicki, *Organizational Behavior*, Third Edition, Printed in The, (United State of America: Richard D. Irwin Inc, 1995), hlm. 532.



Budaya organisasi menjadi faktor yang penting dan dapat pula berdampak pada kegiatan organisasi, baik secara individual maupun organisasi. Hal ini tidak lain karena perilaku individu dalam organisasi pada dasarnya mencerminkan atau menggambarkan bagaimana nilai-nilai yang dianutnya. Sejalan dengan hal ini Lunenburg dan Ornstein menegaskan bahwa kultur organisasi memengaruhi kinerja pegawai, keefektifan organisasi, proses struktural organisasi serta banyak proses manajemen atau administrasi lain seperti motivasi, kepemimpinan, pembuatan keputusan, komunikasi, dan perubahan.¹⁶

Koesmono dalam penelitiannya mengemukakan budaya organisasi berpengaruh secara langsung terhadap kepuasan kerja dan motivasi kerja.¹⁷ Hasil penelitian Kirk L. Rogga juga mengemukakan bahwa suatu budaya di dalam organisasi dapat membuat kepuasan kerja karyawan meningkat.¹⁸ Lund, Daulatram B., menyatakan bahwa kepuasan kerja dan budaya organisasi dalam perusahaan yang representatif di USA juga dapat memperkuat kepuasan kerja pegawai.¹⁹ Budaya organisasi juga berpengaruh langsung terhadap stres kerja,²⁰ dan hasil penelitian Singh dan Mishra juga menyebutkan bahwa sebuah budaya yang ada dalam organisasi dikembangkan di dalam sebuah perusahaan memengaruhi perilaku stres anggota organisasi, penyesuaian terhadap budaya organisasi yang dikembangkan akan dilakukan oleh sebagian besar anggota kelompok yang baru penyesuaian budaya yang baru tersebut akan menimbulkan stres atau kadar stres tertentu.²¹ Desphande & Farley melakukan penelitian tentang orientasi pasar, budaya organisasi, inovasi dan kinerja lembaga perusahaan yang ada di negara di Asia dan Eropa, hasil penelitiannya menunjukkan bahwa inovasi, budaya organisasi, orientasi pasar memiliki

¹⁶ Lunenburg, Fred C, and Allan C. Ornstein. *Educational Administration: Concepts and Practices*, (Belmont: Wadsworth, 2004), hlm. 89-90.

¹⁷ H. Teman Koesmono, *Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Motivasi dan Kepuasan Kerja Serta Kinerja Karyawan Pada Sub Sektor Industri Pengolahan Kayu Skala Menengah di Jawa Timur*, (Jurnal Manajemen & Kewirausahaan, Vol. 7, No. 2, September 2005), hlm. 162.

¹⁸ Rogga Kirk L., *Human Resources Practices, Organizational Climate and Employee Satisfaction*, (Journal of Academy Of Management Review, July, 2001), hlm. 619 - 644.

¹⁹ Daulatram B Lund, *Organizational Culture and Job Satisfaction*, (Journal of Business & Industrial Marketing, Vol. 18 No. 3, 2003), hlm. 132.

²⁰ Rumaningsih, "Pengaruh Budaya Organisasi dan Tipe Kepribadian Terhadap Kinerja Karyawan pada Institusi Publik di Kota Surabaya", (Jurnal Akuntansi Perilaku Universitas Kristen Petra, Surabaya, 2011), hlm. 125.

²¹ Singh Anurag dan Mishra A.K. "A Study on Organizational Climate & Occupational Stress Of Indian It Executives: Biographical Perspectives", (International Journal Multidisciplinary Research, 2011), hlm. 322.



pengaruh yang positif pada hasil kinerja perusahaan.²² Berdasarkan teori dan beberapa hasil penelitian di atas, jelas budaya organisasi merupakan aspek yang berpengaruh langsung kepada kepuasan kerja, stres pekerjaan, motivasi kerja, dan keefektifan kerja.

Selain faktor budaya organisasi, kepemimpinan juga dianggap turut memengaruhi keefektifan kerja. Gibson menegaskan bahwa sifat-sifat pemimpin, perilaku pemimpin, dan variabel situasional memengaruhi keefektifan organisasi. Komponen lainnya yang dipengaruhi kepemimpinan adalah produktivitas, mutu, efisiensi, fleksibilitas, kepuasan, persaingan, pengembangan dan keberadaan organisasi.²³ Dalam konteks organisasi, yang paling urgen adalah kepemimpinan yang efektif dan diikuti rencana aksi,²⁴ dan kepemimpinan juga merupakan faktor penentu dalam kesuksesan atau gagalnya suatu organisasi dan usaha.²⁵

Keberhasilan organisasi merupakan keberhasilan seorang pemimpin. Kepemimpinan dalam organisasi adalah kekuatan untuk dapat memutar roda pemberdayaan sebuah organisasi tersebut. Artinya, peran penting seorang pemimpin tidak akan dapat dikesampingkan dalam organisasi karena tidak terlepas dari kinerja seorang pemimpin dalam menggerakkan potensi-potensi yang ada dalam organisasi. Seorang pimpinan berhasil dalam kepemimpinannya jika dirinya mampu memahami keberadaan organisasinya sebagai organisasi yang kompleks dan unik, juga sanggup untuk melaksanakan tugas dan fungsi serta peranan yang diberi tanggung jawab untuk memimpin. Salah satu peranan seorang pimpinan yang dimaksudkan dalam hal ini ialah memengaruhi dan mengarahkan orang lain untuk bekerja mencapai visi misi organisasi tanpa paksaan. Tentu hal ini bukanlah sesuatu yang gampang dilakukan oleh setiap *leader* atau pemimpin seperti membalikkan telapak tangan, melainkan sesuatu yang sukar. Sukar bukan berarti tidak bisa dilakukan namun butuh proses.

Dalam proses ini kadang kala para pemimpin kurang menyadari bahwa di akhir dari proses ini membuahkan hasil yang lebih baik. Oleh karena itu, tak heran jikalau ada pimpinan dalam menggerakkan bawahannya selalu terfokus pada gaya kepemimpinan *direktif* atau otoriter saja. Ang-

²² R. Deshpande, J.U. Farley & F.E. Webster, "Corporate culture, customer orientation, and innovativeness in Japanese firms: A quadrad analysis", (Journal of Marketing, Vol. 57, 1993), hlm. 23-27.

²³ James L. Gibson, et al. *Organization, Behavior, Structure, Processes*, Thirteen Edition, (Singapore: McGraw-Hill, 2000), hlm. 312-337.

²⁴ Suryadi, *Kiat Jitu Meningkatkan Pemberdayaan Organisasi*, (Jakarta: EDSA Mahkota, 2006), hlm. 9.

²⁵ Abd Wahab H.S. dan Umiarso, *Kepemimpinan Pendidikan dan Kecerdasan Spritual*, (Yogyakarta: Ar- Ruzz Media, 2011), hlm. 79.



gapan ini sering terjadi karena para pemimpin pada umumnya lebih mementingkan hasil dibanding dengan proses. Artinya, bukan berarti hasil tidak perlu namun yang terpenting adalah proses. Keberhasilan seorang pimpinan tidak ditentukan oleh seorang atau beberapa orang saja. Keberhasilan itu justru merupakan hasil bersama antara pimpinan dan orang-orang yang dipimpinnya. Pemimpin tidak akan banyak berbuat tanpa partisipasi yang dipimpinnya. Begitu pula sebaliknya anggota organisasi lain yang dipimpin, tidak akan efektif dalam melaksanakan pekerjaannya dalam organisasi tanpa pengendalian, pengerahan, dan kerja sama dengan pimpinan. Dari pernyataan ini, maka layaklah Hadari dan Nawawi menyatakan bahwa keberhasilan kepemimpinan ditentukan oleh kemampuan mengendalikan sejumlah orang, menjadi satu regu atau tim yang kompak.²⁶ Dalam proses memengaruhi atau memberi motivasi kepada orang lain atau bawahan seorang pemimpin dapat melakukan berbagai cara agar mereka mau melaksanakan kerja yang selalu terarah kepada pencapaian suatu tujuan organisasi yang ditetapkan sebelumnya. Konsekuensi dari setiap pimpinan adalah dia berkewajiban untuk memberikan suatu perhatian yang mendalam dalam menggerakkan, membina, mengarahkan semua potensi yang ada di dalam sebuah organisasi agar terciptanya jumlah dan arah beban kerja yang jelas pula terhadap tujuan. Pembinaan kepada karyawan merupakan kegiatan yang harus sungguh-sungguh dilakukan oleh seorang pemimpin organisasi yang bertujuan agar dapat menghasilkan komitmen dan kepuasan organisasi sehingga bermuara pada keefektifan kerja pegawai yang tinggi. Senada dengan hal ini Robbins melalui *The Path – Goal Model* mengemukakan bahwa kepuasan kerja dan keefektifan kerja dipengaruhi oleh dua situasi yaitu faktor lingkungan yang di luar kontrol bawahan yang meliputi sistem otoritas formal, struktur tugas dan kelompok kerja sementara itu faktor yang dikontrol adalah karakteristik personal yang meliputi lokus kontrol, pengalaman dan kemampuan, dan dari kedua faktor ini perilaku yang ditunjukkan oleh pimpinan adalah memberikan dorongan dengan memberikan bimbingan, latihan, dukungan, dan imbalan.²⁷

Motivasi itu sendiri sebuah faktor yang dianggap turut memengaruhi keefektifan kerja seorang pegawai dalam bekerja. Seseorang yang memiliki keahlian di bidang tertentu dan sudah maksimal yang didukung

²⁶ Martini M Hadari dan Hadari Nawawi, *Kepemimpinan Yang Efektif*, (Yogyakarta: Gadjah Mada University Press, 2006), hlm. 36.

²⁷ Stephen P. Robbins, *Organizational Behaviour*, (New Jersey: Prentice Hall Pearson Education Inc., 2003), hlm. 362.



pula oleh adanya fasilitas yang memadai dilingkungan organisasi, apabila tidak ada motivasi yang diberikan oleh pemimpin organisasi maka dalam melakukan pekerjaan tidak akan berjalan sebagaimana yang diharapkan tersebut. Karena pemberian motivasi oleh pemimpin secara berkesinambungan sangat diperlukan oleh pegawai untuk dapat menggerakkan, mengenal dan melaksanakan pembinaan para bawahannya. Pemberian motivasi juga dimaksudkan agar dapat memberikan sumbangan bantuan lebih yang bertujuan untuk meraih tujuan organisasi dan memuaskan kebutuhan individual.²⁸ Pemberian motivasi oleh seorang pimpinan juga menggambarkan sikap dan pandangan pemimpin terhadap bawahannya, dan merupakan cerminan dari gaya kepemimpinannya. Pimpinan yang diberikan amanah berupa tugas untuk memimpin organisasi, bertanggung jawab dalam pencapaian tujuan organisasi. Jelasnya, pemberian motivasi yang tinggi oleh pemimpin akan menciptakan komitmen kerja terhadap apa yang menjadi tanggung jawab di kalangan pegawai dalam menyelesaikan setiap pekerjaannya.²⁹ Antoni dalam Brahmasari dan Suprayetno dalam penelitiannya menyimpulkan bahwa seorang pemimpin harus memberikan dukungan yang kuat sebagai bentuk pemberian motivasi, yang penting dilaksanakan agar meningkatkan semangat kerja anggota organisasi yang mana dapat menggapai hasil yang diharapkan oleh organisasi. Hubungan gairah kerja, motivasi, dan hasil yang maksimal mempunyai ciri bentuk *linear* yang memiliki arti dengan adanya pemberian suatu motivasi kerja yang sangat baik, sehingga akan meningkatkan gairah kerja anggota organisasi dan hasil kerja akan baik sesuai dengan tujuan organisasi yang ditetapkan. Bentuk dari motivasi itu dapat berupa gairah kerja yang digunakan sebagai alat penggerak yang dapat dilihat dari tingkat kehadiran anggota organisasi, tanggung jawab mereka terhadap waktu kerja yang telah ditetapkan.³⁰

Motivasi menjadi pendorong pegawai melaksanakan suatu pekerjaan yang berfungsi dalam menghasilkan pekerjaan yang baik. Seorang karyawan yang mempunyai motivasi kerja yang cukup tinggi cenderung memiliki kinerja yang baik pula. Oleh sebab itu, maka tidak heran apabila sudah barang tentu akan berdampak pada keefektifan kerjanya. Hasil

²⁸ Stephen P. Robbins, *Op. cit.*, hlm. 198.

²⁹ Smith McNeese *et al.*, *Increasing Employee Productivity, Job Satisfaction, and Organizational Commitment*, (Hospital & Health Services Administration, Vol. 41: 2, 1995), hlm. 160-175.

³⁰ Ida Ayu Brahmasari, dan Agus Suprayetno, "Pengaruh Motivasi Kerja, Kepemimpinan dan Budaya Organisasi Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan Serta Dampaknya Terhadap Kinerja Perusahaan (Studi Kasus Pada PT. Pei Hai Internasional Wiratama Indonesia)"; (Jurnal Manajemen & Kewirausahaan, Vol. 10, No. 2, September 2008), hlm. 125.



penelitian Maulana menyimpulkan motivasi berpengaruh secara langsung terhadap keefektifan kerja dosen dalam bidang pendidikan dan pelaksanaan pengajaran pada Program Studi Administrasi Negara di Fisip Unmul, yang mana di setiap kenaikan adanya motivasi sebesar 1% maka akan menaikkan keefektifan kerja sebesar 28,6%. Dengan demikian, apabila motivasi ditingkatkan, baik motivasi intern maupun ekstern, maka keefektifan dalam pelaksanaan pekerjaan seorang dosen dalam bidang pengajaran dan pendidikan pun akan mengalami peningkatan.³¹

Untuk membangkitkan semangat kerja pegawai maka motivasi perlu dibangkitkan agar pegawai dapat menghasilkan keefektifan kerja yang terbaik dan itu menjadi bagian penting dari tugas seorang pemimpin, Sulistyorini menegaskan bahwa cerminan dari sikap seorang pemimpin yang positif akan mampu mendorong pegawai dalam memengaruhi dan memotivasi individu agar mau bekerja sama dalam organisasi dalam rangka untuk mewujudkan tujuan organisasi.³² Brahmasari menjelaskan bahwa kinerja sebuah organisasi itu tergantung dari hasil kinerja masing-masing individu atau dapat dikatakan bahwa kinerja individu akan memberikan pengaruh yang besar pada kinerja sebuah organisasi, artinya bahwa jika perilaku masing-masing anggota suatu organisasi, baik itu secara individu maupun secara berkelompok memberikan akan kekuatan atas kinerja organisasi sebab motivasinya akan memengaruhi pada kinerja organisasi.³³ Ermayanti juga mendefinisikan bahwa suatu pemahaman tentang motivasi, baik itu yang ada di dalam diri pegawai maupun yang berasal dari luar diri pegawai seperti lingkungan yang akan dapat membantu dalam meningkatkan kinerja.³⁴ Dalam hal ini, dalam memberikan motivasi haruslah diarahkan pula dengan baik menurut apa yang penting dan dapat diterima pula dengan baik oleh pegawai yang diberi motivasi tersebut, karena motivasi tidak dapat diberikan untuk setiap karyawan dengan bentuk yang berbeda-beda.

Siagian menyebutkan bahwa sebuah kehidupan berorganisasi, seperti kehidupan berkarya dalam suatu organisasi yang bersifat bisnis, aspek

³¹ M. Kholiq Maulana, *Pengaruh Motivasi Terhadap Efektivitas Kerja Dosen Dalam Bidang Pendidikan Pengajaran pada Program Studi Administrasi Negara di Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Mulawarman*. (e-Journal Ilmu Administrasi Negara 2013, 1 (2): 532-543), hlm. 541-542.

³² Sulistyorini, *Manajemen Pendidikan Islam: Konsep, Strategi, dan Aplikasi*, (Yogyakarta: Teras, 2009), hlm. 168.

³³ Ida Ayu Brahmasari, *Op. cit.*, hlm. 124.

³⁴ Dwi Ermayanti dan Thoyib Armanu, *Pengaruh Faktor Motivasi Terhadap Prestasi Kerja Karyawan pada Kantor Perum Perhutani Unit II Surabaya*, (Jurnal Fakultas Ekonomi Universitas Brawijaya Malang, 2001), hlm. 3.



motivasi kerja harus mendapatkan perhatian yang serius dari manajer, hal ini disebabkan adanya empat pertimbangan utama yaitu: 1). filsafat hidup manusia berkisar pada prinsip “*quit proquo*”, seperti pepatah yaitu ada ubi ada talas, mengandung arti ada budi ada balas”; 2). pemuasan kebutuhan manusia yang tidak ada titik jenuhnya; 3). dinamika kebutuhan setiap manusia tidak hanya bersifat materi, kan tetapi sangat kompleks dan juga bersifat psikologis; 4). perbedaan setiap karakteristik individu yang ada dalam organisasi atau lembaga tertentu, dapat menyebabkan tidak satu pun teknik motivasi yang sama efektifnya untuk seseorang pada waktu dan kondisi yang berbeda-beda dan untuk semua orang pegawai dalam organisasi juga.³⁵ Radig, Soegiri dalam Antoni juga mengemukakan di mana pemberian motivasi atau dorongan adalah suatu hal yang amat penting untuk dilakukan dalam menaikkan gairah berkerja para karyawan sehingga dapat mendapatkan hasil yang dikehendaki oleh manajemen.³⁶ Antara gairah kerja, motivasi, dan hasil yang optimal mempunyai hubungan dalam bentuk *linear* dengan kata lain dengan pemberian suatu motivasi kerja yang maksimal, maka gairah berkerja para pegawai tentu akan ada peningkatan dan hasil kerja akan meningkat juga sesuai dengan standar kinerja yang telah ditetapkan dan sesuai juga dengan yang diharapkan sebelumnya. Gairah kerja merupakan salah satu bentuk dari motivasi yang bisa kita ketahui dari tingkat kehadiran karyawan, rasa tanggung jawab terhadap waktu kerja yang telah ditetapkan organisasi.

Stres pekerjaan juga turut menjadi perhatian dalam kaitannya meningkatkan keefektifan kerja seorang pegawai. Stres dimaknai sebagai keadaan yang dialami seseorang yang dapat memengaruhi emosi, proses berpikir dan kondisi seseorang yang berkaitan dengan kondisi ketegangan.³⁷ Gejala-gejala adanya stres tersebut adalah tidak dapat rileks, sering marah, agresi, dan tidak kooperatif. Hans Selye dari Universitas Montreal dalam Hawar merupakan tokoh di bidang stres yang terkemuka dan seorang ahli fisiologi yang merumuskan stres sebagai respons yang timbul dari tubuh manusia yang sifatnya tidak rinci dengan jelas terhadap tuntutan atasannya.³⁸ Stres adalah faktor yang dapat menyebabkan diri

³⁵ Sondang P. Siagian, *Kiat Meningkatkan Produktivitas Kerja*, (Jakarta: Rineka Cipta, Jakarta, 2002), hlm. 94.

³⁶ Feri Antoni, *Pengaruh Gaya Kepemimpinan Orientasi Tugas dan Orientasi Hubungan terhadap Motivasi Kerja dan Dampaknya pada Prestasi Kerja Pegawai Pengadilan Tinggi Tata Usaha Negara Surabaya*, Tesis, (Surabaya: Universitas 17 Agustus Surabaya, 2006), hlm. 24.

³⁷ Sentot Imam Wahjono, *Perilaku Organisasi*, (Yogyakarta: Graha Ilmu, 2010), hlm. 107.

³⁸ Dadang Hawari, *Al-Qur'an: Ilmu Kedokteran Jiwa dan Kesehatan Jiwa*, (Yogyakarta: Dana Bhakti Prima Yasa, 1996), hlm. 43.



seseorang mengalami gangguan atau penyakit dan keadaan ini sesuatu hal yang tidak dapat dihindari karena stres merupakan pencetus, penyebab sekaligus akibat dari gangguan tersebut. Stres kerja merupakan suatu kondisi yang dapat menyebabkan ketegangan yang berpengaruh kepada jalan pikiran, emosi, kondisi fisik seseorang. Rivai menegaskan stres kerja merupakan kondisi seseorang dalam ketegangan yang dapat mengakibatkan adanya ketidakseimbangan psikis, dan fisik yang dapat memengaruhi emosi, dan kondisi seseorang, proses berpikir.³⁹ Stres muncul saat pegawai tidak dapat memenuhi tuntutan-tuntutan pekerjaan. Adanya ketidakjelasan terhadap apa yang menjadi suatu tanggung jawab sebuah pekerjaan, minimnya waktu yang diberikan untuk menyelesaikan tugas, serta kurangnya fasilitas untuk menjalankan pekerjaan, dan tugas-tugas yang saling bertentangan. Tingkat stres pekerjaan yang terjadi dalam organisasi dapat menyebabkan kurangnya motivasi pegawai dalam bekerja, senada dengan hal ini Martini dan Fadli dalam penelitiannya menyimpulkan bahwa stres pekerjaan membawa pengaruh terhadap motivasi kerja pegawai struktural Universitas Singaperbangsa Krawang.⁴⁰ Stres juga memiliki pengaruh kepada kepuasan kerja pegawai, Strauss dan Sayles yang diacu Handoko menyatakan bahwa dalam aktualisasi diri penting kepuasan kerja, pegawai tidak akan pernah mencapai kematangan psikologis bila tidak memperoleh kepuasan kerja dan pada akhirnya akan menimbulkan frustrasi yang merupakan dampak dari stres pada pekerjaan.⁴¹

Dampak dari stres kerja akan menimbulkan gejala psikologis, stres yang diakibatkan karena pekerjaan dapat menimbulkan kepuasan atau ketidakpuasan dalam pekerjaan.⁴² Menurut Siagian ketidakpuasan seseorang terhadap pekerjaannya merupakan gejala-gejala stres yang berasal dari psikologis seperti sikap suka menunda tugas atau pekerjaan menunjukkan stres yang timbul. Ketidakpuasan ini adalah akibat dari berbagai hal, seperti adanya pertentangan banyaknya tuntutan tugas, wewenang dan tanggung jawab, ketidakjelasan kewajiban, kurangnya otonomi dan diskresi terhadap penyelesaian tugas, adanya tugas yang cenderung rutin, ketidakjelasan tentang pekerjaan yang dilakukan dan tidak adanya umpan

³⁹ Veithzal Rivai, *Islamic Human Capital*, (Jakarta: RajaGrafindo Persada, 2009), hlm. 909.

⁴⁰ Nelly Martini dan Dadan Ahmad Fadli, *Pengaruh Stres Pekerjaan Terhadap Motivasi Kerja Karyawan Universitas Singaperbangsa Krawang*, (Jurnal Solusi, Vol. 9 No.17, Desember 2010), hlm. 95.

⁴¹ T. Hani Handoko, *Manajemen Personalita dan Sumber Daya Manusia*, (Yogyakarta: BPFE. 2001), hlm. 45.

⁴² Stephen P. Robbins, *Op. cit.*, hlm. 225.



balik tentang kinerja pegawai.⁴³ Fakta empiris yang dapat dikemukakan dalam hal ini adalah hasil penelitian yang dilakukan Tanjungsari menyimpulkan bahwa stres kerja memiliki pengaruh pada kepuasan kerja pada pegawai PT Pos Indonesia (Persero).⁴⁴

Jadi, uraian di atas menjelaskan berbagai faktor yang dianggap turut memengaruhi keefektifan kerja, baik yang berdasarkan uraian teori maupun fakta-fakta empiris maka dalam rangka mengembangkan model teori dan mengatasi permasalahan keefektifan kerja pegawai perlu dilakukan penelitian tentang pengaruh budaya organisasi, perilaku kepemimpinan, kepuasan kerja, stres pekerjaan, dan motivasi kerja terhadap keefektifan kerja pegawai IAIN Sumatera Utara.

Dalam penelitian ini tujuan yang ingin dicapai yaitu: 1) pengaruh langsung budaya organisasi terhadap kepuasan kerja; 2) pengaruh langsung perilaku kepemimpinan terhadap kepuasan kerja; 3) pengaruh langsung budaya organisasi terhadap stres pekerjaan; 4) pengaruh langsung perilaku kepemimpinan terhadap stres pekerjaan; 5) pengaruh langsung budaya organisasi terhadap motivasi kerja; 6) pengaruh langsung perilaku kepemimpinan terhadap motivasi kerja; 7) pengaruh langsung budaya organisasi terhadap keefektifan kerja; 8) pengaruh langsung perilaku kepemimpinan terhadap keefektifan kerja; 9) pengaruh langsung kepuasan kerja terhadap keefektifan kerja pegawai; 10) pengaruh langsung stres pekerjaan terhadap keefektifan kerja; 11) pengaruh langsung motivasi kerja terhadap keefektifan kerja.

Metode yang digunakan adalah metode penelitian kuantitatif dengan desain penelitian *expost facto* yaitu variabel-variabel yang diteliti tidak dikendalikan dan dimanipulasi oleh peneliti, tetapi fakta diungkapkan berdasarkan pengukuran gejala yang telah dimiliki atau menguji apa yang akan terjadi. Bungin mengatakan apabila penelitian bertujuan mengekspos kejadian-kejadian yang sedang berlangsung, maka ini disebut penelitian *expost facto*. Metode penelitian yang digunakan adalah metode survei dan untuk menganalisis satu variabel dengan variabel lain digunakan analisis jalur (*path analysis*). Analisis jalur memerlukan persyaratan adanya bentuk hubungan regresi linear yang signifikan antarvariabel.

Untuk menganalisis pola hubungan variabel, maka digunakan anali-

⁴³ Sondang P Siagian, *Teori Pengembangan Organisasi*, (Jakarta: Bumi Aksara, 2004), hlm. 68.

⁴⁴ Peni Tanjungsari, "Pengaruh Stres Kerja Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan PT. Pos Indonesia (Persero) Bandung", (Jurnal Fakultas Ekonomi Universitas Komputer Indonesia, Vol. 1, No. 1, Maret 2011), hlm. 12.



sis jalur untuk melihat apakah ada hubungan antara variabel dan untuk mengetahui apakah ada pengaruh langsung seperangkat variabel penyebab (variabel eksogen) maupun pengaruh tidak langsung terhadap satu set variabel akibat (variabel endogen). Selanjutnya dijelaskan model analisis jalur dibagi atas tiga jenis, yaitu (1) *correlated path model* (model jalur korelasi); (2) *mediated path model* (model jalur mediasi); (3) *independent path model* (model jalur bebas). Jenis model dalam penelitian ini adalah mediated path model (model jalur mediasi). Penelitian ini menganalisis pengaruh satu variabel terhadap variabel lain, yaitu: (1) budaya organisasi; (2) perilaku kepemimpinan; (3) kepuasan kerja; (4); stres pekerjaan; (5) motivasi kerja; dan (6) keefektifan kerja

Penelitian ini dilakukan di IAIN Sumatera Utara dengan pegawai administrasi sebagai subjek penelitian dan penelitian ini dilaksanakan dari bulan Juli hingga Oktober 2014.

SAMPLE



SAMPLE

BAGIAN II

Efektivitas Kerja

A. KONSEP EFEKTIVITAS KERJA

Setiap organisasi mengharapkan suatu keberhasilan di dalam organisasinya, kesejahteraan bagi pegawai serta kepuasan bagi pengguna jasanya. Hal inilah yang menyebabkan perlunya suatu usaha untuk menangani setiap organisasi secara efektif dan efisien. Salah satu konsep utama dalam mengukur prestasi kerja manajemen adalah keefektifan. Robbins dalam Tika mendefinisikan keefektifan secara singkat merupakan skala pencapaian tujuan organisasi jangka pendek dan jangka panjang.⁴⁵ Ekosusilo dan Kasihadi menjelaskan bahwa keefektifan merupakan suatu keadaan yang mencerminkan sejauh mana apa yang telah direncanakan dapat tercapai.⁴⁶ Semakin banyak rencana yang dapat tercapai, maka semakin efektif pula kegiatan tersebut. Selanjutnya menurut Tyson dan Jackson menegaskan bahwa keefektifan dapat didefinisikan sebagai kecakapan untuk menyesuaikan diri terhadap lingkungan yang berubah dan dasar keefektifan adalah integrasi dari berbagai elemen utama organisasi yang meliputi pengetahuan, sumber daya bukan manusia, proses-proses manusiawi, pemosisian yang strategik dan struktur.⁴⁷

Sedarmayanti mengemukakan bahwa keefektifan adalah proses melakukan kegiatan dan kelembagaan yang harus diarahkan agar dapat menghasilkan sesuatu yang benar-benar sesuai dengan kebutuhan organisasi

⁴⁵ Moh. Pabundu Tika, *Budaya Organisasi dan Peningkatan Kinerja Perusahaan*, (Jakarta: Bumi Aksara, 2006), hlm. 129.

⁴⁶ Ekosusilo dan Kasihadi, *Dasar-dasar Pendidikan*, (Semarang: Effhan Publishing, 1993), hlm. 62.

⁴⁷ Shaun Tyson & Tony Jackson, *The Essence of Organizational Behavior*, Terjemahan: Deddy Jacobus dan Dwi Prabantini, *Perilaku Organisasi*, (Yogyakarta: Andi, 2000), hlm. 230-231.

melalui pemanfaatan yang sebaik-baiknya dari berbagai sumber-sumber yang tersedia.⁴⁸ Bernard dalam Ahyari memberikan pengertian melalui pendekatan pencapaian tujuan bahwa yang dimaksud dengan keefektifan adalah pencapaian sasaran yang telah disepakati atas dasar bersama. Tingkat pencapaian sasaran itu menunjukkan tingkat efektivitas.⁴⁹

Keefektifan menurut Siagian merupakan kegiatan yang dilakukan untuk memanfaatkan sumber daya yang ada, dana, sarana dan prasarana serta jumlah tertentu yang dilakukan secara sadar dan telah ditetapkan sebelumnya untuk dapat menghasilkan sejumlah barang atau jasa dengan mutu terbaik serta ketepatan waktu dalam penyelesaian pekerjaan. Berarti, keefektifan berorientasi kerja pada empat hal, yaitu: a) sumber daya, dana, sarana dan prasarana yang dapat digunakan sudah ditentukan dan dibatasi; b) Jumlah dan mutu barang atau jasa yang harus dihasilkan telah ditentukan; c) batas waktu agar dapat menciptakan barang atau jasa tersebut sudah ditetapkan; dan d) metode yang harus dilaksanakan agar dapat menyelesaikan pekerjaan yang telah ditetapkan.⁵⁰

Keefektifan juga dimaknai sebagai kemampuan yang dimiliki seseorang untuk dapat memilih tujuan yang tepat serta media yang tepat yang dapat digunakan untuk pencapaian tujuan yang telah tentukan. Seorang pemimpin yang efektif akan memilih pekerjaan apa yang harus dilakukan atau metode (cara) yang tepat untuk mencapai tujuan.⁵¹ Sehingga, konsep keefektifan tidak terlepas dari sejauh mana keberhasilan seseorang dalam mencapai dan mewujudkan tujuan-tujuan yang telah ditetapkan. Keefektifan kerja pegawai, misalnya, dianggap baik apabila tujuan yang ingin dicapai oleh pegawai dapat terwujud sesuai dengan kebutuhan yang direncanakan. Hal senada yang dikemukakan Etzioni bahwa keefektifan adalah derajat di mana organisasi mencapai tujuannya.⁵² Komariah dan Triatna menegaskan secara umum teori tentang keefektifan berorientasi kepada tujuan.⁵³ Pemaknaan yang berbeda dengan penjelasan sebelumnya mengenai organisasi efektif dikemukakan Cheng menjelaskan keefektifan organisasi merupakan kemampuan organisasi untuk merealisasikan

⁴⁸ Sedarmayanti, *Good Governance dalam Rangka Otonomi Daerah*, (Bandung: Mandar Maju, 2004), hlm. 102

⁴⁹ Agus Ahyari, *Manajemen Produksi*. Edisi Keempat, Cetakan Keempat. BPFE, (Yogyakarta: BPFE, 1999), hlm. 27.

⁵⁰ Sondang P. Siagian, *Teori Pengembangan Organisasi*, (Jakarta: Bumi Aksara, 2004), hlm. 95.

⁵¹ T. Hani Handoko, *Manajemen*, (Yogyakarta: BPFE, 2000). hlm. 7.

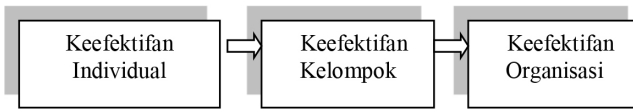
⁵² A Etzioni, *Modern Organizational*, (New Jersey: Prentice Hall Inc. 1984), hlm. 187.

⁵³ A. Komariah dan C. Triatna, *Visionary Leadership Menuju Sekolah Efektif*, (Jakarta: Bumi Aksara, 2006). hlm. 6.



berbagai tujuan dan kemampuan untuk beradaptasi dengan lingkungan dan mampu bertahan untuk tetap hidup.⁵⁴

Le Boeuf mendefinisikan bahwa seseorang dikatakan telah bertindak secara efektif apabila ia bisa menentukan tujuan yang tepat di antara berbagai alternatif dan kemudian juga mampu mencapainya.⁵⁵ Unsur penting yang terkandung dalam definisi ini adalah alternatif pencapaian tujuan dan mampu mencapai tujuan. Apabila penetapan tujuan sudah tidak lagi dipersoalkan, karena dianggap sudah ditentukan dengan tepat, maka yang diutamakan adalah pemilihan dan pemanfaatan sarana yang paling tepat untuk pencapaian tujuan itu. Gibson, Ivan Cevich, Donelly⁵⁶ mengemukakan perspektif keefektifan seperti pada Gambar 1 di bawah ini:



GAMBAR 1. Tiga Perspektif Keefektifan

(Sumber: Gibson, 1994: 32)

Tingkat yang paling dasar merupakan keefektifan individual, menekankan kepada kinerja tugas dari pegawai tertentu atau anggota organisasi. Pemimpin dapat secara rutin menilai keefektifan seseorang dapat dilakukan melalui proses evaluasi prestasi yang bertujuan untuk menentukan siapa yang akan menerima kompensasi, promosi, balas jasa lain yang tersedia dalam organisasi. Sangat jarang sekali individu bekerja sendiri. Pegawai biasanya yang melaksanakan pekerjaan dalam organisasi, sangat dibutuhkan aspek lainnya dari keefektifan kelompok. Secara sederhana keefektifan kelompok dapat diartikan sebagai jumlah kontribusi seluruh anggota.

Perspektif yang ketiga adalah keefektifan organisasi. Organisasi merupakan suatu wadah yang di mana di dalamnya terdapat individu dan kelompok. Oleh karena itu keefektifan suatu organisasi juga berdasarkan dari efektivitas individu dan kelompok organisasi. Tetapi keefektifan organisasi lebih dari sekadar penjumlahan efektivitas individu dan kelompok, melalui efek sinergi (bila jumlah kontribusi individu lebih besar dari men-

⁵⁴ Y.C. Cheng, *School Effectiveness & School-Based Management: A Mechanism for Development*, (London: The Falmer Press, 1996). hlm. 206

⁵⁵ Michael Le Boeuf, *Kiat Kerja*, Alih Bahasa: Haris Munandar, (Jakarta: Mitra Utama, 2000), hlm. 6.

⁵⁶ James L. Gibson, John M. Ivancevich & James H. Donelly, Jr. *Organizational Behavior Structure Process*, (Boston Richard D Irwin, Inc, 1994), hlm. 32.



jumlahkan secara sederhana). Organisasi mendapatkan tingkat keefektifan yang lebih tinggi dibanding penjumlahan bagian-bagiannya.

Gambar 1 di atas juga memperlihatkan hubungan antara tiga perspektif keefektifan yang dimaksud. Tanda panah penghubung menunjukkan bahwa keefektifan kelompok tergantung dari keefektifan individu, sementara keefektifan organisasi tergantung dari keefektifan individu dan kelompok. Hubungan sesungguhnya di antara ketiga perspektif akan bervariasi, tergantung dari beberapa faktor seperti tipe organisasi pekerjaan yang dilakukan, dan teknologi yang digunakan untuk menjalankan pekerjaan tersebut. Selain itu ada faktor-faktor di luar organisasi yang turut memengaruhi keefektifan itu sendiri, seperti kebijakan pemerintah, peristiwa internasional seperti kondisi ekonomi secara umum dan aktivitas sosial yang berada di luar kendali manajemen.

Prawirosantono membedakan antara efektif dan efisien dengan menyebutkan bahwa apabila sebab yang tidak dicari dalam pelaksanaan kegiatan harus memiliki sebuah nilai yang apabila nilai tersebut dibandingkan dengan hasil yang dicapai lebih penting, sehingga menyebabkan ketidakpuasan hal ini disebut tidak efisien, akan tetapi tetap disebut efektif. Sebaliknya jika adanya akibat yang tidak perlu dicari-cari dan bersifat tidak penting atau remeh, maka kegiatan yang dilakukan dalam kegiatan yang efisien.⁵⁷

Dalam upaya mencapai keefektifan, yang perlu diperhatikan menurut Stefanie dan Lanto, yaitu mengenai bagaimana seseorang mampu mengatur waktu yang ada.⁵⁸ Lebih lanjut dikatakan bahwa ada tujuh hal dasar yang harus diperhatikan dalam mengatur waktu, yaitu: (1) membuat rencana lebih dahulu, karena rencana merupakan dasar atau fundamental yang penting dalam mengatur waktu. Dapat saja seseorang membuat rencana dan jadwal, namun yang paling penting adalah mengimplementasikannya, artinya rencana harus dibuat dengan seakurat mungkin dengan realitas sehari-hari. Hendaknya rencana dibuat sedikit fleksibel terhadap kemungkinan terjadi interupsi, krisis, maupun keterlambatan; (2) sesuai dengan jadwal atau lebih awal, salah satu targetnya bahwa waktu yang dibuat dapat tercapai dan kalau memungkinkan sebelum target tiba pekerjaan telah selesai, sehingga dapat mempertahankan komitmen; (3) membagi pekerjaan besar ke dalam beberapa bagian, dengan membagi pekerjaan menjadi beberapa bagian, akan dapat menset waktu untuk seti-

⁵⁷ Suyadi Prawirisantono, *Kebijakan Kinerja Karyawan*, (Yogyakarta: BPFE, 1999), hlm. 7

⁵⁸ Stefanie & Sandra Lanto, *Beat Stress With Strength*, (USA: Park Avenue Production, 1997), hlm. 2.



ap langkah yang akan diambil dengan jelas dan pasti, sehingga pekerjaan dapat diselesaikan dengan baik; (4) melakukan monitoring terhadap kemajuan; (5) mendelegasikan sebisa mungkin pekerjaan, sehingga tidak perlu mengerjakan pekerjaan semuanya oleh diri sendiri, memulai melakukan pendelegasian terhadap pekerjaan-pekerjaan yang bersifat rutin, pekerjaan yang memerlukan banyak waktu sehingga dapat mengurangi stres; (6) membuat daftar prioritas, beberapa orang membuat beberapa daftar sekali dan dibagi dalam beberapa kategori, yaitu prioritas yang tinggi dan mendesak untuk pekerjaan yang penting, prioritas medium dari yang kurang mendesak atau *moderate important* dan prioritas rendah dilakukan bila ada waktu; (7) mencari terobosan baru, tidak pernah terlalu tua untuk belajar dan mencari kemungkinan-kemungkinan baru, mencari teknik-teknik, prosedur-prosedur baru yang memungkinkan dapat bekerja lebih efektif.⁵⁹ Pendapat yang dikemukakan oleh Stefanie dan Lanto ini merupakan langkah-langkah agar seseorang dapat bekerja tepat waktu, sehingga dapat mencapai efektivitas dalam bekerja. Di sini terlihat bahwa ketepatan waktu merupakan kunci untuk dapat mencapai keefektifan kerja.

Upaya mencapai keefektifan, perlu juga memperhatikan pelaksanaan rapat yang mampu memenuhi harapan. Hodgson dan Hodgson menyebutkan bahwa keefektifan dalam rapat diartikan sebagai usaha bagaimana agar tujuan rapat tercapai sesuai dengan rencana yang ditetapkan.⁶⁰ Lebih lanjut dikatakan bahwa hal-hal yang perlu diperhatikan agar rapat yang dilakukan dapat berjalan efektif adalah sebagai berikut: (1) perilaku yang bermanfaat; untuk hal ini perlu ditunjukkan perhatian dalam rapat, menanyakan pertanyaan, menguji pengertian, merangkum dan mengatakan bagaimana perasaan yang sedang dirasakan; (2) menghindari perilaku seperti kata-kata yang menyinggung dan mengaburkan argumentasi; (3) menggunakan pertanyaan secara efektif untuk mendapatkan informasi, mendapatkan semua yang dibicarakan dengan detail, klarifikasi dan tes pengertian, menunjukkan bahwa mengambil ide-ide dari yang lainnya dengan serius, menghindari amarah, memperkenalkan diri sebagai seorang yang dapat memberikan kontribusi dalam rapat; (4) mengambil waktu yang tepat, membuat kontribusi yang efektif, sering berhubungan dengan waktu yang tepat, dalam arti lebih baik terlambat daripada tidak pernah, menunjukkan sinyal atas keterlambatan dalam memberikan masukan,

⁵⁹ *Ibid.*, hlm. 3.

⁶⁰ Phil Hodgson & Jane Hodgson, *Effective Meeting*, (United Kingdom: The Sunday Time, 2000), hlm. 56.



berbagai hal yang mendahului dari suatu permainan; (5) mengatakan apa yang ingin dikatakan; memberikan prioritas, membuat sesingkat dan jelas mungkin, meminta reaksi dari yang lainnya, menggunakan contoh-contoh dalam uraian yang disampaikan, menggunakan bantuan alat-alat visual; (6) apabila tidak setuju perlu diberikan alasannya; (7) membantu agar rapat berjalan dengan baik, maksudnya membuat kontribusi tidak perlu datang dengan ide-ide yang brilian, dengan saran-saran dan proposal akan membantu kemajuan dari rapat, buatlah saran-saran dengan cara yang sopan; (8) interupsi, melakukan interupsi terhadap orang lain, mencoba untuk tidak melakukan interupsi pada saat orang lain berbicara, (jangan membiarkan ada interupsi kalau belum selesai berbicara); (9) berperilaku meyakinkan dalam rapat, banyak orang benci datang ke rapat, mereka tidak berkeberatan rapat dengan orang yang dikenal namun sering berkeberatan dengan orang yang belum dikenal sebelumnya karena banyak di antaranya yang sudah senior, banyak dengan keinginan yang berbeda dianggap sebagai siksaan yang terakhir; dan (10) mengubah perilaku dalam rapat, beberapa hal yang bisa dilakukan untuk membantu agar lebih yakin pada rapat dan merasa lebih yakin; perilaku meyakinkan ini dapat dilakukan dengan membuat persiapan sebelum rapat, memperhatikan internal kritik, mendengarkan dengan sebaik-baiknya, menggunakan perilaku *non-verbal assertive*, artinya posisi harus tetap pada *eye contact* ketika berbicara, jangan banyak melihat pada catatan ketika berbicara, memintakan pendapat atau reaksi dari peserta rapat yang lain, setuju dengan aktif, selalu *persisten*, dan lalu *assertive*.⁶¹ Flanders mengatakan bahwa keefektifan dalam komunikasi adalah suatu proses dua arah. Untuk hal ini perlu dipastikan bahwa orang lain mengerti dengan apa yang dikatakan dan mengerti dengan benar apa yang ia katakan.⁶²

Keefektifan juga berkaitan dengan melakukan pekerjaan dengan benar. Drucker dalam Handoko yang menyebutkan bahwa keefektifan adalah melakukan pekerjaan yang benar (*doing the right things*).⁶³ Pengertian ini lebih menekankan pada proses melakukan pekerjaan. Pengertian keefektifan tersebut juga berbeda dengan prinsip *doing things right* atau melakukan suatu pekerjaan dengan benar, yang lebih menekankan pada hasil kerja. Selanjutnya, Siagian menyebutkan bahwa tiga kelompok uta-

⁶¹ *Ibid.*, hlm. 157

⁶² Margaret L. Flandera, *Breakthrough The Career Womens Guide to Shattering The Glass Ceiling*, (London: Paul Chapman Publishing Ltd., 1994). hlm. 50.

⁶³ T. Hani Handoko, *Op. cit.*, hlm. 7.



ma usaha seorang eksekutif untuk meningkatkan keefektifannya,⁶⁴ yaitu sebagai berikut:

1. Faktot-faktor bersumber pada diri eksekutif yang bersangkutan sendiri, yang meliputi:
 - a. Persepsi yang tepat.
Langkah pertama dan mungkin juga langkah utama adalah yang perlu diambil oleh seorang eksekutif dalam usahanya meningkatkan keefektifan adalah membulatkan tekad dan niat untuk menjadi eksekutif yang efektif. Langkah ini universal sifatnya karena mengambil langkah tersebut sesungguhnya mencerminkan kepercayaan orang yang bersangkutan pada dirinya sendiri. Kepercayaan pada diri sendiri sangat tergantung pada persepsi seseorang tentang misi yang harus diembannya, hak yang dimilikinya, tanggung jawab yang harus dipikulnya, fungsi yang harus diselenggarakannya dan pendekatan operasional yang akan digunakannya. Inti dari persepsi yang tepat bagi seorang eksekutif adalah bahwa ia harus mampu mengemudikan organisasi, sehingga organisasi melakukan hal-hal yang benar dan secara operasional diselenggarakan dengan benar.
 - b. Disiplin diri pribadi
Keefektifan seorang eksekutif sesungguhnya berangkat dari kemampuan eksekutif bersangkutan untuk mengatur diri sendiri terlebih dahulu secara baik. Banyak bentuk disiplin pribadi yang dapat digunakan untuk mengukur kemampuan seseorang. Salah satu langkah penting yang dapat diambil oleh seorang eksekutif adalah meningkatkan disiplin diri pribadi dalam mengelola waktunya secara tepat.
 - c. Pengendalian diri sendiri
Menegal diri sendiri sangat penting karena mungkin dapat dikatakan bahwa pada umumnya manusia tidak menegal dirinya sendiri sebaik yang diduganya. Menegal diri sendiri sangat penting bagi seorang eksekutif karena akibat dari hal-hal yang dilakukan atau tidak dilakukannya, tidak hanya dilakukan oleh dirinya sendiri saja, tetapi juga oleh berbagai pihak lain baik di dalam maupun di luar organisasi yang dipimpinnya.
 - d. Kemampuan mengatasi stres
Jabatan eksekutif selalu disertai apa yang disebut stres. Adanya

⁶⁴ Sondang, P. Siagian, *Eksekutif Yang Efektif*, (Jakarta: Gunung Agung, 1996), hlm. 8.



stres tersebut merupakan suatu hal yang tidak mungkin bisa dihindari. Dan, bahkan makin tinggi kedudukan seorang eksekutif semakin kuat pula tekanan stres yang harus dihadapi. Pada dasarnya, seorang eksekutif menghadapi stres apabila ia menghadapi masalah yang belum terpecahkan atau tidak terpecahkan secara memuaskan.

2. Faktor-faktor yang bersumber pada para *stakeholders*. *Stakeholder* adalah kelompok-kelompok tertentu yang mempunyai hubungan dan kepentingan, baik langsung maupun tidak langsung dengan suatu organisasi. Hubungan dan kepentingan itu timbul karena para *stakeholder* telah dan sedang mempertaruhkan sesuatu sehingga sangat berkepentingan untuk keberhasilan organisasi dalam mencapai tujuannya. Pada dasarnya *stakeholder* dapat dikelompokkan menjadi tiga kelompok besar, yaitu:
 - a. Mereka yang berada dalam lingkungan organisasi, seperti karyawan, dan pemilik modal;
 - b. Mereka yang berada di luar organisasi akan tetapi mempunyai hubungan langsung dengan organisasi yang bersangkutan, seperti para konsumen, pemasok, distributor, dan agen;
3. Pihak pemerintah.
Faktor-faktor lingkungan. Misalnya, kemampuan untuk memecahkan satu masalah dengan cepat dan mengatasi situasi kritis dengan cekatan tanpa kepanikan, kemampuan untuk memecahkan satu masalah yang sekarang tidak terasa akan berakibat negatif untuk jangka panjang; persepsi dan kemampuan mengembangkan pandangan agar dapat melihat segala sesuatu secara objektif dan rasional; kemampuan untuk memperhatikan kenyataan bahwa laju terjadinya perubahan dalam berbagai lingkungan tidaklah selalu sama; kemampuan untuk memperhatikan kenyataan bahwa faktor-faktor lingkungan itu bukanlah pengaruh yang arahnya hanya sepihak atau satu jurusan.

Kriteria organisasi efektif, sebagaimana dijelaskan Sergiovanni dan Starrat memiliki ciri-ciri sebagai berikut: (1) produktivitas; (2) efisiensi; (3) kualitas; (4) pertumbuhan; (5) ketidakhadiran; (6) perpindahan; (7) kepuasan kerja; (8) motivasi; (9) semangat; (10) kepaduan; (11) keluwesan dan adaptasi; (12) perencanaan dan perumusan tujuan; (13) konsensus tujuan; (14) internalisasi tujuan organisasi; (15) keahlian manajemen dan kepemimpinan; (16) manajemen informasi dan komunikasi; (17) kesiagaan; (18) pemanfaatan lingkungan; (19) penilaian pihak luar;



(20) stabilitas; (21) penyebaran pengaruh; dan (22) latihan dan pengembangan.⁶⁵ Kriteria organisasi efektif yang berbeda dengan penjelasan Sergiovanni dan Starrat disampaikan Sagala bahwa keefektifan organisasi tergantung pada desain organisasi dan pelaksanaan komponen organisasi yang mencakup proses pengelolaan informasi, partisipasi, perencanaan, pengawasan, dan pembuatan kebijakan dalam pelaksanaan tugas pokok organisasi.⁶⁶ Keefektifan setiap organisasi juga sangat dipengaruhi oleh perilaku manusia, karena merupakan sumber daya yang umum bagi semua organisasi. Kinerja organisasi tergantung dari kinerja individu, dan manajer/pimpinan harus mempunyai kemampuan lebih dari sekadar pengetahuan dalam hal penentuan kinerja individu.

Dalam pengertian Siagian, tampaknya keefektifan dipengaruhi oleh diri pribadi pegawai, pihak-pihak lain yang mempunyai kepentingan dengan organisasi, dan kemampuan pimpinanlah dalam mengantisipasi perubahan-perubahan secara kritis dan akurat. Keefektifan kerja berkaitan dengan pengambilan keputusan dari seorang pegawai. Adair mengatakan bahwa sebelum seorang menjadi lebih efektif dalam mengambil suatu keputusan, harus membayangkan tentang sifat dari keputusan efektif itu, tidak perlu suatu keputusan selalu sempurna namun adalah keputusan yang terbaik yang mampu diambil pada saat itu. Dalam hal mengambil suatu keputusan yang efektif, misalnya, bahwa tidak ada seorang pimpinan dalam pengertian yang benar sebenarnya bermaksud membuat kesalahan. Pimpinan memerlukan suatu *checklist* untuk meyakinkan bahwa dia masih ada pada jalan keputusan yang efektif. Adair lebih lanjut menyebutkan pertanyaan kunci yang dapat digunakan sebagai *checklist*, yaitu: (1) apakah telah memberi definisi terhadap tujuan yang hendak dicapai; (2) apakah mempunyai informasi yang cukup; (3) apakah telah melakukan evaluasi terhadap opsi-opsi itu dengan benar; (4) apakah keputusan itu terasa benar dan sekarang harus mulai diterapkan.⁶⁷

Keefektifan juga menyangkut proses pengambilan keputusan. Adams menjelaskan keefektifan dalam pengambilan keputusan adalah apabila keputusan yang dihasilkan dikomunikasikan kepada orang yang akan dipengaruhi atas keputusan tersebut, keputusan yang diambil tersebut harus tegas, tepat waktu, identifikasi masalah akurat, dan informasi yang

⁶⁵ T.J. Sergiovanni dan R.J. Starrat, *The Principalship: A Reflective Practice Perspective*, (Boston: Allyn Bacon, Inc. 1987), hlm. 34.

⁶⁶ Syaiful Sagala, *Manajemen Berbasis Sekolah dan Masyarakat Strategi Memenangkan Persaingan Mutu*, (Jakarta: Nimas Multima, 2005), hlm. 63.

⁶⁷ John Adair, *Effective Decision Making*, (Calcuta: Rupa & Co., 1998), hlm. 153.



didapat benar.⁶⁸ Seseorang akan menggunakan strategi campuran (*mix strategy*) dalam mengambil suatu keputusan, seperti yang diuraikan sebagai berikut: (1) *optimising*, yaitu mencari kemungkinan terbaik dari keputusan yang diambil; (2) *satisfying*, yaitu digunakan ketika mencari solusi yang optimal dari hasil suatu keputusan; (3) *eliminating*, yaitu akan mencari kemungkinan blusi dengan mengabaikan alternatif yang lainnya.⁶⁹

Robbins dan Couter mengatakan keefektifan dan efisiensi dalam pengambilan keputusan akan tergantung dari kriteria yang digunakan untuk perumuskan efektivitas.⁷⁰ Lebih lanjut dikatakan bahwa keputusan tim cenderung lebih akurat (tepat), bukti-bukti yang ada memperlihatkan bahwa secara rata-rata tim mengambil keputusan yang lebih baik daripada perorangan individu. Hal ini tidak berarti semua keputusan tim mengalahkan setiap individu, tetapi keputusan-keputusan tim hampir senantiasa lebih unggul ketimbang keputusan-keputusan yang dibuat sendiri oleh individu. Jika Aktivitas keputusan ditetapkan dari segi kecepatan maka keputusan individu jauh lebih unggul. keefektifan dapat berarti tingkat sejauh mana suatu pemecahan menunjukkan kreativitas itu penting, tim lebih cenderung lebih efektif daripada individu. Keefektifan pengambilan keputusan tim juga pengaruhi oleh besarnya kelompok, semakin besar kelompok semakin besar peluang bagi perwakilan heterogen, sebaliknya tim yang lebih besar embutuhkan lebih banyak koordinasi dan lebih banyak waktu untuk memungkinkan semua anggotanya menyumbangkan pikirannya.

Adapun teknik-teknik dalam mengambil keputusan yang efektif adalah: (1) *brainstorming*, suatu proses menimbulkan gagasan yang mendorong alternatif-alternatif sementara menahan kecaman; (2) *nominal group technique*, itu suatu teknik pengambilan keputusan tim di mana anggota-anggota tim seara fisik hadir tetapi bekerja sendiri-sendiri; (3) teknik delphi, yaitu teknik pembuatan keputusan tim di mana para anggota tidak pernah bertemu berhadapan muka; (4) pertemuan elektronik, yaitu pertemuan-pertemuan elektronik, tim-tim pengambil keputusan berinteraksi dengan menggunakan komputer-komputer yang tersambung.⁷¹

⁶⁸ Adams Geoffrey, *Effective Management in Ertension Advisory in Central and Estern European Countries*, 2001, hlm. 6 (<http://www.fao.org>).

⁶⁹ *Ibid.*, hlm. 7.

⁷⁰ Stephen P. Robbins, & Mary Coulter, *Manajemen*, Terjemahan T. Hermaya, (Jakarta: Pr-enhallindo, 1990), hlm. 434.

⁷¹ *Ibid.*, hlm. 436.



Dengan merujuk pada pengertian dan uraian tentang keefektifan, maka dapat disintesis bahwa yang dimaksud dengan keefektifan adalah sejauh mana kemampuan seseorang dalam mencapai/mewujudkan tujuan-tujuan yang telah ditetapkan melalui proses pekerjaan yang benar dan tepat waktu sebagaimana yang telah ditargetkan.

Selanjutnya setelah diketahui hakikat dari keefektifan sebagaimana uraian di atas, selanjutnya perlu dibahas mengenai apa yang dimaksud dengan pekerjaan atau kerja, sehingga akan dapat diketahui atau diperoleh sintesis yang tepat berkenaan dengan keefektifan kerja. Pekerjaan adalah upaya untuk memanfaatkan waktu luang yang dimiliki dan sumber daya manusia (baik fisik maupun mental) dalam menyelesaikan tugas.⁷² Schermerhorn, Hunt, dan Osborn, mendefinisikan kerja sebagai suatu kegiatan yang menghasilkan nilai bagi orang lain.⁷³ Menurut Hasibuan “kerja merupakan penggerakan tenaga berupa fisik dan mental yang dilakukan seseorang untuk dapat melaksanakan suatu pekerjaan.”⁷⁴ Demikian pula, Kartono menjelaskan bahwa yang dimaksud dengan pokok kerja adalah kegiatan berupa menciptakan barang dan jasa tertentu yang berfungsi bagi individu itu sendiri maupun bagi orang lain.⁷⁵

Kerja penting untuk memenuhi kebutuhan hidup, selain itu dengan kerja orang merasa berguna, diinginkan, dan dibutuhkan serta untuk mencapai status sosial yang dikehendaki. Orang bekerja bertujuan agar mereka dapat bertahan dalam kehidupannya. Kerja bukan semata-mata hanya karena jumlah uang yang diperoleh, akan tetapi kerja membutuhkan pengakuan atas prestasi, status sosial, adanya komunikasi yang bersifat terbuka dan sosial bukan komunikasi yang tertutup, mendapat hadiah berupa adanya penghargaan yang diperoleh atas prestasi kerja dan terjalinnya persahabatan di antara anggota organisasi lainnya. Individu dalam organisasi akan mendapatkan kesuksesan dalam hidupnya apabila individu ini yang benar-benar mencintai dan menyadari arti dan pentingnya sebuah kerja.

Handoko menyebutkan bahwa keefektifan kerja adalah kegiatan atau kemampuan untuk dapat memilih tujuan yang tepat atau media yang tepat

⁷² Le Boeuf, *Op. cit.*, hlm. 3.

⁷³ John R. Schermerhorn, James G. Hunt & Richard N. Osborn, *Managing Organization Behavior*, (New York: John Wiley & Son, 1994). hlm. 4.

⁷⁴ Malayu Hasibuan, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, (Jakarta: Bumi Aksara, 2010). hlm. 50.

⁷⁵ Kartini Kartono, *Pemimpin dan Kepemimpinan*, (Jakarta: RajaGrafindo Persada, 1991), hlm. 13.



untuk pencapaian tujuan yang telah ditetapkan sebelumnya.⁷⁶ Torrington, Weightman dan Johns mengatakan bahwa keefektifan kerja adalah kalau seseorang dapat mengorganisasi dirinya dengan lebih baik.⁷⁷ Sherman, Bohlander, dan Snell mengatakan keefektifan kerja adalah sejauh mana apa yang dipelajari dalam latihan yang diberikan dapat mempermudah pekerjaan dari seseorang, artinya apa yang dipelajari sesuai dengan kebutuhan dari pekerjaan. Misalnya, tujuan utama dari pelatihan adalah untuk menunjang tujuan lembaga secara keseluruhan, program latihan ini hendaknya dikembangkan sesuai strategi lembaga. Ada empat langkah dari sistem latihan itu, yaitu: (1) membuat formulasi tujuan latihan; (2) mengembangkan pengalaman pembelajaran untuk mencapai tujuan; (3) membuat kriteria performance; (4) mengumpulkan informasi yang akan digunakan untuk melakukan evaluasi program latihan.⁷⁸

Rausch dan Sherman mengatakan keefektifan kerja akan tergantung dari adanya petunjuk (*guideline*) “yang mengingatkan”.⁷⁹ Petunjuk yang mengingatkan ini dikenal dengan 3 C, yaitu: *control*, *competent*, dan *climate*. *Control*, yaitu bagaimana kontrol dilakukan terhadap organisasi dan pelaksanaan tugas untuk mencapai tujuan yang hendak dicapai; *competent*, yaitu bagaimana kompetensi dibutuhkan oleh unit organisasi dihubungkan dengan pengetahuan, keahlian, dan kemampuan dari semua *stakeholders* dan *climate*, yaitu bagaimana kebutuhan psikologis dari *stakeholders* dipenuhi oleh iklim organisasi.

Menurut Lakein, keefektifan kerja adalah memilih tugas terbaik yang hendak dilakukan dari semua kemungkinan tugas yang tersedia, dan kemudian melakukan dengan cara yang benar. Mengambil pilihan yang tepat mengenai bagaimana menggunakan waktu, adalah jauh lebih penting daripada melakukan efisiensi semua kerja yang dimiliki. Efisiensi memang baik tapi keefektifan jauh lebih merupakan sasaran yang penting.⁸⁰ Lebih lanjut dikatakan waktu merupakan sumber daya unik dalam segi apabila waktu itu diboroskan, waktu tidak dapat diganti. Para pimpinan orga-

⁷⁶ Martin Handoko, *Motivasi, Daya Penggerak Tingkah Laku*, (Jakarta; Kanisius, 1997), hlm. 7.

⁷⁷ Derek Torrington, Jane Weightman, & Kristy Johns, *Effective Management: People and Organization*, (UK: Prentice Hall, 1989), hlm. 200.

⁷⁸ Arthur Serman, George Bohlander dan Scott Snell, *Managing Human Resource*, (USA: South Weetern College Publisher, 1996), hlm. 254.

⁷⁹ Rausch Erwin & Herbert Sherman, *Practical Tools for Effective Leadership Development*, 2001, hlm. 1 (<http://www.esc.edu/esconline>).

⁸⁰ Lakein Alan, *How to Gel Control of Your Time and Life*, Terjemahan Rieka Harahap, (Jakarta: Pustaka Tangga, 1997), hlm. 2.



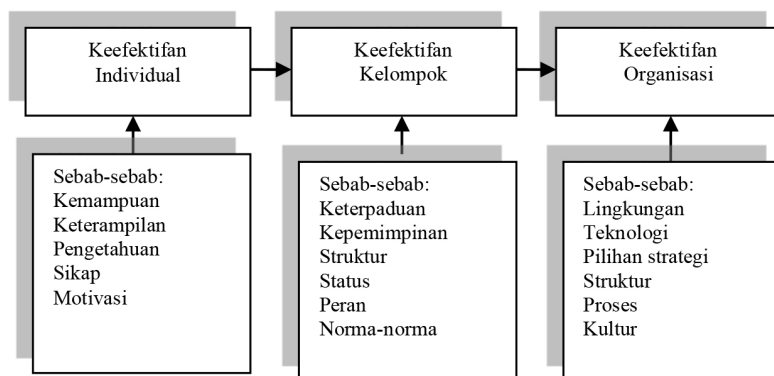
nisasi yang menggunakan waktu dengan efektif mengetahui kegiatan-kegiatan mana yang ingin mereka selesaikan, urutan terbaik di mana mereka melakukan kegiatan tersebut, dan kapan mereka ingin menyelesaikan kegiatan itu. Inti pengelolaan waktu adalah menggunakan waktu secara efektif.

Seseorang akan dikatakan efektif apabila ia mampu mengelola waktu, menggunakan saran-saran sebagai berikut: (1) menentukan tujuan spesifik yang telah dipatok; (2) memprioritaskan tujuan. Tidak semua tujuan yang dimiliki itu sama pentingnya, sehingga perlu dibatas-batas. Tujuan-tujuan yang paling penting perlu diberi prioritas tinggi; (3) mendaftar tugas-tugas pekerjaan yang harus diselesaikan secara baik dan tepat untuk mencapai tujuan. Merencanakan itu sesungguhnya merupakan kuncinya. Tindakan spesifik diperlukan untuk mencapai tujuan. Mencatat tindakan-tindakan tersebut pada sehelai kertas, sebuah kartu indeks disusun pada komputer. Kegiatan ini menjadi daftar hal-hal yang harus dilakukan; (4) memprioritaskan daftar apa yang perlu dikerjakan. Langkah ini menyangkut menerapkan serangkaian prioritas kedua, di sini perlu menekankan bahwa kepentingan maupun urgensinya. Apabila ada pekerjaan yang tidak begitu penting untuk segera diselesaikan maka suah seharusnya melakukan pertimbangan untuk dapat membagi dan mendelegasikan tugas tersebut kepada anggota organisasi lainnya. Apabila tidak mendesak, lazimnya tindakan tersebut dapat menunggu. Karena dengan mendelegasikan tugas tersebut kepada orang lain, maka akan dapat membantu untuk menemukan kegiatan apa yang harus dikerjakan; (5) menjadwalkan hari. Setelah memprioritaskan kegiatan, rencana harian perlu disusun. Setiap pagi (atau malam sebelumnya) harus menentukan kegiatan yang ingin diselesaikan hari itu.⁸¹ Keefektifan kerja setiap organisasi akan dapat berpengaruh terhadap perilaku manusia, karena merupakan sumber daya yang umum bagi lembaga tertentu. Kinerja sebuah organisasi akan sangat tergantung dari kinerja individu, dan manajer/pimpinan harus mempunyai kemampuan lebih dari sekadar pengetahuan dalam hal penentuan kinerja individu. Gibson, Ivan Cevich, Donnelly⁸² mengidentifikasi sebab-sebab terjadinya keefektifan seperti yang ditunjukkan pada Gambar 2 berikut ini di mana masing-masing tingkat efektivitas dapat dipandang sebagai suatu sebab variabel oleh variabel lain.

⁸¹ *Ibid.*, hlm. 4

⁸² James L. Gibson, John M. Ivancevich & James H. Donnelly, Jr. *Loc. cit.*, hlm. 32.



**GAMBAR 2.** Model Proses Sebab Keefektifan

(Sumber: Gibson, 1994: 32)

Moore dalam Sutarto menyebutkan tentang beberapa faktor yang dapat berpengaruh kepada keefektifan kerja, yaitu: 1) unit kerja; 2) rentangan kontrol; 3) kontrol; 4) kepemimpinan; 5) pendelegasian wewenang; 6) ide-ide bawahan; 7) motivasi; dan, 8) spesialisasi.⁸³ Pierce dan Newstrom menyatakan ada lima faktor penentu utama efektivitas kerja yaitu: (1) motivasi; (2) kepuasan; (3) penerimaan atas perubahan; (4) pemecahan masalah; dan (5) komunikasi.⁸⁴ Gie juga mengemukakan tentang beberapa faktor yang memengaruhi efisiensi dan keefektifan kerja adalah (1) motivasi kerja; (2) kemampuan kerja; (3) suasana kerja; (4) lingkungan kerja; (5) perlengkapan dan fasilitas; dan (6) prosedur kerja.⁸⁵ Streers mengelompokkan faktor-faktor yang turut memengaruhi keefektifan kerja meliputi karakteristik orang, karakteristik lingkungan, karakteristik pekerjaan dan kebijakan dan praktik manajemen⁸⁶ di mana dimensi dari setiap faktor disajikan dalam Gambar 3 berikut ini:

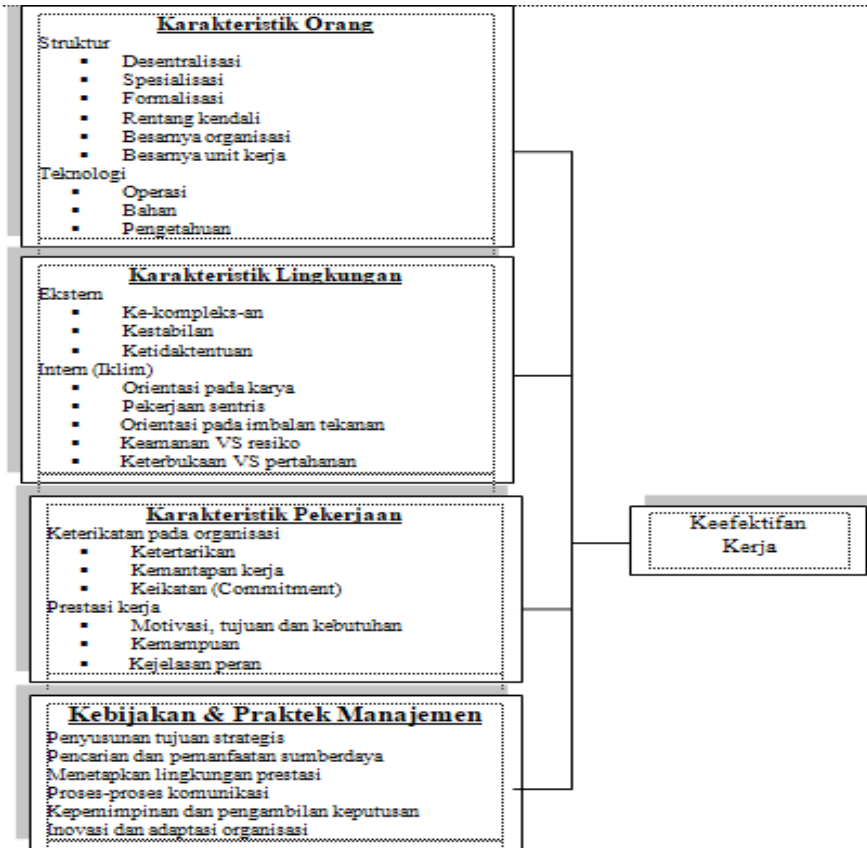
⁸³ Sutarto, *Dasar-dasar Kepemimpinan Administrasi*, (Yogyakarta: Gadjah Mada University Press, 1998), hlm. 45.

⁸⁴ John L.Pierce, and John W. Newstrom (Ed). *Buku Pintar Manajer*, (The Manager Bookshelf): *Aneka pandangan kontemporer*, Alih bahasa: Maulana, Agus, (Jakarta: Binapura Aksara 1996), hlm. 354.

⁸⁵ The Liang Gie, *Administrasi Perkantoran*, (Yogyakarta: Nur Cahya, 1991), hlm. 45.

⁸⁶ Richard, M. Steers, *Keefektifan Organisasi*, Terjemahan Magdalena Jamil, (Jakarta: Erlangga, 1985), hlm. 9.





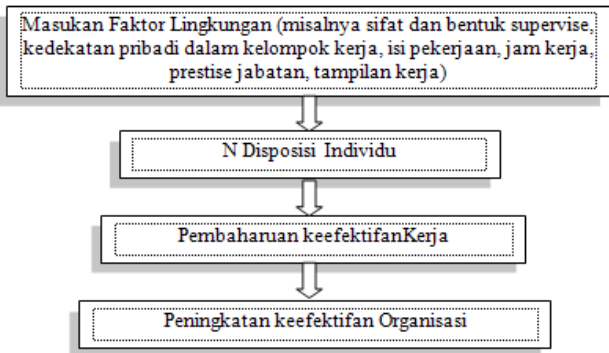
GAMBAR 3. Model Proses Sebab Efektivitas

(Sumber: Streers, 1985: 9)

Mahoney dan Weitzol dalam Liliweri⁸⁷ mengemukakan beberapa faktor yang memengaruhi keefektifan kerja yaitu sikap individu, orientasi individu, tampilan kerja, daya tahan kelompok dalam organisasi yang digambarkan dalam Gambar 4 berikut ini:

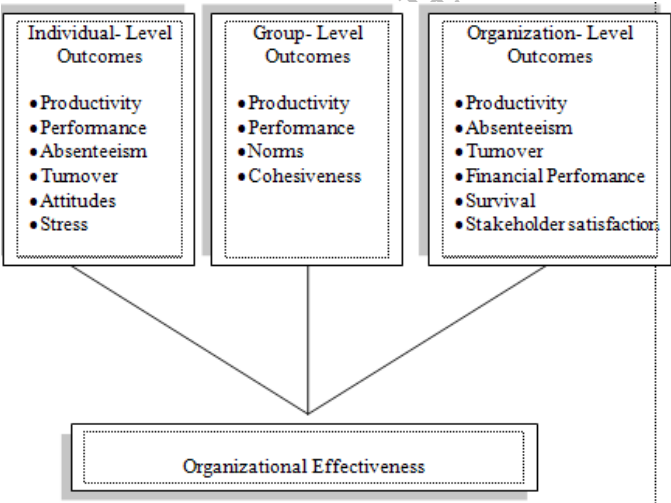
⁸⁷ Alo Liliweri, *Sosiologi Organisasi*, (Bandung: Citra Aditya, 1997), hlm. 326.





GAMBAR 4. Faktor-faktor yang Memengaruhi Keefektifan Organisasi
(Sumber: Liliweri, 1997: 326)

Adapun Griffin mengemukakan beberapa faktor yang dianggap turut memengaruhi keefektifan organisasi atau kerja meliputi level individual, level group atau kelompok, dan level organisasi,⁸⁸ di mana faktor-faktor ini digambarkan dalam Gambar 5 berikut:



GAMBAR 5. Model Keefektifan Organisasi
(Sumber: Griffin, 2004: 20)

Dari kajian teoretik di atas, terlihat tidak ada satu pun ahli yang mengungkapkan teori keefektifan kerja dengan lengkap untuk dijadikan indikator keefektifan kerja. Oleh karena itu, indikator keefektifan kerja yang

⁸⁸ Griffin Moorhead, *Organizational Behavior Managing People and Organizations*, (Boston New York: Houghton Mifflin Company, 2003), hlm. 20.



digunakan dalam penelitian ini tidak hanya diambil dari satu ahli, melainkan dari beberapa ahli. Berdasarkan teori-teori yang sudah dibahas, setidaknya ada delapan indikator yang dapat dijadikan untuk mengukur keefektifan kerja.

Pertama adalah penggunaan waktu yang efektif. Teori yang mendasari indikator ini adalah teori dari Stefanie dan Lanto, yang mengemukakan bahwa keefektifan terkait dengan kemampuan seseorang untuk mengatur waktu.⁸⁹ Hal menunjukkan bahwa ketepatan waktu merupakan salah satu kunci untuk dapat mencapai keefektifan kerja. *Kedua* adalah rapat-rapat yang digunakan sesuai rencana. Hal ini didasari bahwa rapat merupakan salah satu kegiatan yang tidak terlepas dari tugas pimpinan, yang bertujuan untuk membahas permasalahan-permasalahan dan merumuskan kebijakan-kebijakan dalam organisasi. Terkait dengan hal ini Hodgson dan Hodgson menyatakan bahwa keefektifan dalam rapat diartikan sebagai usaha bagaimana agar tujuan rapat tercapai sesuai dengan rencana yang ditetapkan.⁹⁰ *Ketiga* yaitu mengenai rapat-rapat yang diadakan mencapai hasil sesuai dengan yang diharapkan, teori yang mendasari indikator ini sama dengan teori yang digunakan dalam indikator kedua. *Keempat* adalah kemampuan mengorganisasi diri. Indikator ini didasari oleh teori yang dikemukakan oleh Torrington, Weightman, dan Johns yang mengatakan bahwa keefektifan kerja adalah kalau seseorang dapat mengorganisasi dirinya dengan lebih baik.⁹¹

Dari teori yang mendasari indikator keempat di atas, selanjutnya dapat diturunkan indikator *kelima*, yaitu kemampuan pimpinan untuk mengorganisasi para bawahan dengan lebih baik. *Keenam* yaitu pengambilan keputusan dengan efektif. Indikator ini didasari pemikiran bahwa pimpinan merupakan pihak yang paling berperan dalam setiap pengambilan keputusan di organisasi. Terkait dengan pengambilan keputusan, Adams menyatakan bahwa keefektifan dalam pengambilan keputusan adalah apabila keputusan yang dihasilkan dikomunikasikan kepada yang akan dipengaruhi atas keputusan tersebut, keputusan yang diambil tersebut harus tegas, tepat waktu, identifikasi masalah, akurat, dan informasi yang didapat benar.⁹² *Ketujuh*, yakni mengenai keefektifan dalam melakukan komunikasi. Indikator ini didasari oleh pemikiran bahwa sebagai pimpinan banyak melakukan komunikasi terutama dengan para bawahan,

⁸⁹ Stefanie & Sandra Lanto, *Op. cit.*, hlm. 3.

⁹⁰ Phil Hodgson & Jane Hodgson, *Op. cit.*, hlm. 156.

⁹¹ Weightman Torrington and Johns, *Op. cit.*, hlm. 200.

⁹² Adams Geoffrey, *Op. cit.*, hlm. 6.



hingga harus memiliki keterampilan berkomunikasi agar apa yang disampaikan memberikan dampak sesuai dengan yang diharapkan. Terkait dengan indikator ini Flanders mengatakan bahwa keefektifan dalam komunikasi ialah suatu proses dua arah. Untuk hal ini perlu dipastikan bahwa orang lain mengerti dengan apa yang dikatakan dan mengerti dengan benar apa yang ia katakan. *Kedelapan* adalah tujuan pendidikan dan latihan membantu pegawai dapat bekerja secara lebih efektif. Indikator didasarkan pada pemikiran bahwa sebagai seorang pemimpin haruslah mengerti kebutuhan bawahan, terutama para pegawai. Oleh karena itu pimpinan harus berusaha meningkatkan keterampilan para pegawai, di antaranya melalui program pelatihan yang diselenggarakan dengan baik.

Berdasarkan kajian teoretik yang telah dikemukakan tersebut, maka yang dimaksud dengan keefektifan kerja adalah usaha pegawai dalam mewujudkan tujuan-tujuan yang telah direncanakan melalui proses pekerjaan yang benar agar tercapai sesuai dengan tujuan yang telah ditentukan, indikatornya adalah: (1) penggunaan waktu yang efektif; (2) pengorganisasian diri sendiri; (3) pengambilan keputusan; (4) pelaksanaan rapat yang sesuai dengan rencana; (5) efektivitas komunikasi; dan (6) pencapaian tujuan pendidikan dan latihan.

B. KERANGKA BERPIKIR DAN TEMUAN PENELITIAN

1. Pengaruh Langsung Budaya Organisasi terhadap Keefektifan Kerja

Keefektifan kerja yang tinggi hanya mampu diciptakan perangkat organisasi secara keseluruhan manakala pranata yang ada di organisasi sudah tertata dengan baik. Pranata organisasi seperti tujuan, ketentuan dan peraturan umum yang berlaku di organisasi dapat berjalan juga didukung adanya kesepahaman dari warga organisasi akan kebaikan dalam menjalankan pranata yang dimaksud guna mencapai tujuan organisasi, penciptaan budaya organisasi yang kondusif oleh setiap warga organisasi juga menjadi bagian yang terpenting dalam pelaksanaan ketentuan yang berlaku diorganisasi, sehingga akan tercermin keteraturan dan keharmonisan seluruh aktivitas kegiatan di organisasi dalam pencapaian tujuannya.

Pegawai yang memiliki kesadaran yang tinggi dalam menjalankan tugas dan tanggung jawabnya sesuai dengan peraturan, tata tertib dan norma yang berlaku akan mendorongnya bekerja sepenuh hati dan berupaya memberikan bukti kerja yang tinggi, dan untuk mendukung hal ini maka upaya penciptaan situasi kerja yang kondusif akan mendorong pegawai untuk senantiasa menjaga kedisiplinan dalam bekerja, penggunaan



waktu secara cermat dan didukung dengan rasa dorongan dan tanggung jawab yang tinggi pada gilirannya akan membentuk perwatakan dan sikap pegawai untuk senantiasa memanfaatkan waktu yang ada dan berupaya mengurangi kesalahan dalam bekerja yang akan mendorong munculnya keefektifan kerja yang tinggi.

Dalam kaitan dengan penciptaan keefektifan kerja pegawai, maka faktor budaya organisasi, juga dipandang sebagai satu aset atau sumber daya organisasi sehingga organisasi menjadi dinamis dengan nonfisik (*un-observable*) maupun karakteristik fisik (*observable*) yang biasanya berisi tentang nilai-nilai, norma, asumsi-asumsi, komitmen, dan kepercayaan, bermanfaat untuk mendorong dan terjadinya peningkatan terhadap organisasi yang secara efektif dan efisien.

Pegawai yang memahami dan meyakini nilai-nilai maupun norma-norma yang berlaku dalam organisasi dan menjadikannya sebagai acuan dan pedoman, sehingga membentuk sikap dan keterampilan kerja dalam bentuk integritas, profesionalisme keteladanan, kepercayaan, keterbukaan, keadilan dan saling menghargai dan sebagainya. Tentunya nilai-nilai budaya ini menuntun pegawai agar senantiasa bekerja keras dan siap mengatasi segala jenis permasalahan yang dan pada gilirannya akan meningkatkan kinerjanya. Oleh karena itu, budaya organisasi diduga berpengaruh langsung terhadap keefektifan kerja.

Hipotesis yang diajukan adalah:

$H_0: P_{61} = 0$: Budaya organisasi (X_1) tidak berpengaruh terhadap Keefektifan kerja (X_6).

$H_0: P_{61} > 0$: Budaya organisasi (X_1) berpengaruh terhadap Keefektifan kerja (X_6).

Pada keterangan di atas, diperoleh koefisien jalur antara X_1 terhadap X_6 diperoleh $r_{61} = 0,187$ dan harga $t_{hitung} = 1,987$. Untuk $N = 111$ pada taraf signifikansi 5% diperoleh $t_{tabel} = 1,658$. Hasil perhitungan menghasilkan $t_{hitung} > t_{tabel}$ ($1,987 > 1,658$). Dengan demikian H_0 ditolak dan H_a diterima, sehingga dapat disimpulkan bahwa budaya organisasi berpengaruh langsung terhadap keefektifan kerja.

Pengaruh langsung Budaya organisasi terhadap Keefektifan kerja sebesar 0,084. Jadi, budaya organisasi berpengaruh langsung positif terhadap keefektifan kerja yang mana 8,4% perubahan-perubahan keefektifan kerja dapat ditentukan oleh budaya organisasi.

Sebagai bagian studi teori organisasi budaya organisasi apabila dikaji dari segi perilaku organisasi, merupakan sekumpulan individu dalam wa-



dah yang mana terjadi perilaku secara berkelompok yang bekerja sama untuk dapat mencapai tujuan secara bersama-sama. Organisasi adalah wadah yang di dalamnya berbagai aturan, norma, dan nilai-nilai tertentu sebagaimana ditetapkan organisasi yang terarah pada pencapaian tujuan. Dalam sebuah organisasi individu bekerjasama secara rasional dan sistematis mengikuti pola interaksi yang selaras.

Keberhasilan organisasi dalam mencapai tujuan sangat ditentukan oleh faktor eksternal maupun internal organisasi. Segala sesuatu yang berada di luar organisasi adalah faktor yang bersifat eksternal akan tetapi faktor tersebut berpengaruh besar terhadap organisasi. Budaya organisasi yang dianut segenap sumber daya manusia dalam organisasi merupakan faktor yang bersifat internal. Budaya organisasi dibutuhkan di samping didukung oleh sumber daya yang diperlukan untuk dapat mengaktualisasikan tujuan organisasi.

Hasil studi Yamin menyimpulkan bahwa pada sebuah organisasi di samping sebagai wadah tempat pegawai dapat bekerja sama secara sistematis dan rasional yang mengikuti pola interaksi dapat disamakan dengan berbagai aturan, norma, dan nilai-nilai yang berlaku dan sudah disepekatkan secara keseluruhan oleh anggota organisasi yang memiliki arah dan tujuan yang jelas. Kajian tentang budaya organisasi juga pada umumnya dapat digunakan sebagai alat untuk mengembangkan suatu organisasi atau atau sebagai alat untuk meningkatkan kinerja pegawai ⁹³ Budaya organisasi merupakan budaya yang dimiliki oleh seluruh anggota organisasi yang berfungsi sebagai integrasi dari nilai yang dipercaya dapat membentuk organisasi yang efektif.

Selain organisasi yang efektif, budaya organisasi juga mampu menjadi sebuah identitas bagi organisasi kepada seluruh warga organisasi, memberikan fasilitas serta dapat memberikan kemudahan untuk menciptakan komitmen kolektif, juga dapat meningkatkan stabilitas sistem sosial, dan terbentuknya perilaku anggota organisasi dengan membantu memilih sense terhadap lingkungannya. Dapat disimpulkan bahwa budaya organisasi merupakan “roh” organisasi karena mengandung makna yang filosofi, misi dan visi organisasi yang dapat menjadi power penting untuk bersaing.

Budaya organisasi yang meliputi beberapa dimensi yakni *involve-ment*, *consistency*, *adaptability*, dan *mission*, yang satu sama lain memiliki

⁹³ Muh. Nur Yamin, *Karakteristik Budaya Organisasi Pemerintah dan Organisasi Privat (Studi Kasus pada Rumah Sakit Pemerintah dan Rumah Sakit Privat di Provinsi Sulawesi Selatan)*, Abstrak Penelitian, (Makasar: Lembaga Penelitian dan Pengabdian Masyarakat Universitas Negeri Hasanuddin, 2011), hlm. 100.



pengaruh yang signifikan dan hubungan yang erat pada keefektifan kerja suatu organisasi. Pandangan ini dikuatkan pula oleh Fey dan Dennison bahwa sifat keterlibatan, konsistensi, kemampuan beradaptasi dan tujuan dari budaya organisasi menggambarkan signifikansi pengaruh pada keefektifan kerja suatu organisasi merupakan unit sosial, yang terdiri dari sekelompok orang yang saling berinteraksi yang memiliki tujuan secara rasional, yang mana satu dengan yang lainnya memiliki perbedaan yang terdiri dari orang-orang dengan latar belakang sosial ekonomi, budaya, dan motivasi yang berbeda menimbulkan benturan nilai individual dalam proses keorganisasian kemudian menjadi faktor pengganggu upaya pencapaian tujuan organisasi.⁹⁴ Oleh sebab itu untuk membangun sistem keorganisasian suatu organisasi perlu menciptakan nilai yang akan dianut oleh anggota organisasi yang berfungsi untuk menyeragamkan pemikiran dan tindakan serta dapat melakukan perubahan perilaku individu ke perilaku organisasional. Budaya organisasi yang kondusif menciptakan kinerja yang unggul, karena budaya yang kuat berkaitan tingkat motivasi yang tinggi dalam diri anggota organisasi, memberikan struktur dan kontrol yang dibutuhkan, juga mendorong semua anggota organisasi mempunyai komitmen terhadap kemajuan organisasi.⁹⁵

Sebagaimana dikemukakan oleh Robbins bahwa budaya organisasi yang kuat akan dapat memengaruhi efektifnya suatu organisasi. Budaya yang kuat adalah nilai yang dianut oleh individu dalam organisasi yang diyakini dan dianut secara kuat pula, dan diaplikasikan seluruh anggota organisasi secara luas. Budaya akan menjadi kuat apabila seluruh anggota organisasi meyakini nilai-nilai inti, memercayai, meyakini dan menyetujui dari nilai-nilai budaya organisasi tersebut serta merasa terikat terhadap budaya organisasi tersebut.⁹⁶ Robbins melanjutkan bahwa Budaya yang kuat juga akan berpengaruh terhadap peningkatan perilaku yang konsisten dari anggota organisasi.⁹⁷ Disimpulkan bahwa, budaya merupakan sarana yang kuat berfungsi untuk mengawasi organisasi dan dapat dijadikan sebagai sebuah substitusi untuk bertindak bagi formalisasi. Semakin lemah atau rendah formalisasi yang berlaku di organisasi tersebut adalah

⁹⁴ Carl F. Fey and Daniel R. Denison, "Organizational Culture and Effectiveness: Can American Theory Be Applied in Russia?," (Journal Organization Science Vol. 14, No. 6 Oktober 2013), hlm. 198.

⁹⁵ Kotter. J.P.& J.I. Heskett, *Corporate Culture and Performance*, (Jakarta: Prehalindo, 1997), hlm. 16.

⁹⁶ Stephen P. Robbins, *Teori Organisasi: Struktur, Desain, dan Aplikasi*. Alih Bahasa: Udaya Jusuf, (Jakarta: Arcana, 1994), hlm. 483.

⁹⁷ *Ibid.*, hlm. 484.



dampak dari semakin kuatnya budaya suatu organisasi akan kebutuhan manajemen dalam mengembangkan peraturan dan membuat kebijakan formal yang dianut untuk dijadikan sebagai pedoman perilaku kerja bagi seluruh anggota organisasi makin kurang. Pedoman tersebut Penelitian yang dilakukan Kanungo dan Jaeger menyimpulkan bahwa adanya antara budaya organisasi memiliki hubungan yang signifikan dengan keefektifan yang merupakan adanya kecocokan apabila mereka menerima budaya organisasi tersebut antara budaya organisasi yang akan dipahami dan diterima oleh individu dalam organisasi.

Kanungo dan Jaeger dalam penelitian yang dilakukan menyebutkan bahwa antara keefektifan dan budaya organisasi merupakan kecocokan budaya (*culture fit*) yang dapat menentukan keefektifan organisasi adanya hubungan yang signifikan.⁹⁸ Budaya yang termasuk kedalam kajian ini adalah: lingkungan fisik yang sangat berpengaruh kepada lingkungan organisasi yaitu sosialisasi, hukum, sosio-politik, yang meliputi konteks ekologi, dan sistem politik yang meliputi karakteristik pasar, sifat industri, kepemilikan (*ownership*), dan lain sebagainya. Hal ini juga memengaruhi budaya berkerja dalam suatu organisasi, yang diaplikasikan pada beberapa kegiatan HRM (*human resource management*), hal ini antara lain mencakup: desain pekerjaan, pengawasan, dan prosedur pemberian *reward*.

Dalam penelitian yang dilakukan oleh O'Reilly menunjukkan bahwa budaya organisasi berpengaruh yang kuat terhadap keefektifan suatu organisasi yang merupakan dukungan penting bagi proposisi apalagi bagi organisasi yang memiliki budaya yang sesuai dengan strategi dan yang dapat meningkatkan tingkat komitmen karyawan terhadap organisasi.⁹⁹ Lusch dan Harvey dalam Tjahyono juga mengemukakan bahwa peningkatan kinerja organisasi juga ditentukan oleh budaya organisasi, hubungan dengan pelanggan (*customer relationship*) dan citra organisasi (*brand equity*) dayang dapat disebut aktiva tidak berwujud.¹⁰⁰ Kotter dan Heskett juga memberikan pandangan yang sejalan mengenai kajian sebelumnya yang dilakukan bahwa budaya organisasi dipercaya dapat menjadi faktor kunci penentu (*key variable factors*) keberhasilan kerja sebuah organisasi.¹⁰¹

⁹⁸ Kanungo dan Jaeger, *Busines Culture: The Emerging Countries*, in M. Warner (ed) (London: Thomson Learning Business Pres, 2000), hlm. 64.

⁹⁹ O' Reilly C.A, *Corporations Culture, and Commitment: Motivation and Social Control in Organizations*, (California Managemen Review, Vol. 31, No. 4 1989), hlm. 9.

¹⁰⁰ Heru Kurnianto Tjahyono, "Peran Kepemimpinan Sebagai Variabel Permoderasian Hubungan Variabel Budaya Organisasional dengan Keefektifan Organisasi (Studi Perguruan Tinggi Swasta di DIY)," (*Jurnal Akutansi dan Manajemen*, Vol. XVI, Tahun 1 April 2005), hlm. 15.

¹⁰¹ Kotter. J.P.& J.I. Heskett. *Loc. cit.*, hlm. 17.



Berbagai penelitian yang dilakukan oleh para ahli menunjukkan bahwa budaya organisasi sangat berpengaruh kepada pencapaian tujuan organisasi atau dengan kata lain, budaya mengikat dalam suatu organisasi sangat memengaruhi efektivitas suatu organisasi. Di mana dalam mengartikan budaya itu sendiri tidak kalah sempit, tidak hanya terbatas pada dimensi abstrak seperti norma, nilai-nilai, dan perilaku ataupun budaya yang tampak seperti: bendera atau logo suatu organisasi serta seragam yang dipakai oleh organisasi tersebut. Akan tetapi ada hal yang lebih penting yaitu tentang bagaimana pemahaman terhadap budaya yang tinggi dalam arti bahwa budaya yang mendukung menggapai tujuan-tujuan organisasi seperti di antaranya nilai-nilai bersama dipahami secara teliti, diperjuangkan dan dianut oleh seluruh anggota organisasi yang ikut mendukung perilaku produktif, positif, dan dedikatif.

2. Pengaruh Langsung Perilaku Kepemimpinan Terhadap Keefektifan Kerja

Kedudukan anggota organisasi adalah asset organisasi yang penting dan harus dijaga, terutama bagi organisasi yang serasa khusus bergerak di bidang pelayanan jasa yang mengutamakan tingkat kinerja dari karyawan yang tinggi. Berbagai faktor yang dianggap turut meningkatkan keefektifan kerja pegawai, di antaranya perilaku kepemimpinan. Kepemimpinan dalam organisasi adalah kekuatan organisasi untuk dapat memutar roda pemberdayaan organisasi. Artinya, seorang pemimpin memiliki peran sentral dalam organisasi yang harus memengaruhi dan mengerakkan potensi-potensi dalam organisasi tersebut. Kepemimpinan juga merupakan suatu seni dalam proses memengaruhi orang lain sehingga mereka mau bekerja sama secara sukarela demi pencapaian tujuan. Pemaknaan di atas juga mengandung makna bahwa pegawai yang dipengaruhi tidak sekadar mau bekerja, tetapi juga rela bekerja dengan keyakinan yang tinggi serta mampu bekerja sama.

Jika seorang pegawai sering terlambat masuk kerja, malas, suka menumpuk pekerjaan, gairah kerja menurun, tingkat kemangkiran juga cenderung meningkat maka situasi ini lambat laun akan menurunkan kualitas kerja dan pada gilirannya menurunkan keefektifan kerja pegawai. Guna mengeleminasi gejala rendahnya keefektifan kerja ini, maka seorang pimpinan hendaknya selalu memperhatikan bawahannya, memperlakukannya dengan baik, adil dan tanpa pilih kasih. Pandangan pegawai akan kepemimpinan yang baik diduga sangat besar pengaruhnya terhadap motivasi, kepuasan dan bahkan efektivitas kerjanya. Namun sebaliknya jika kepemim-



pinan organisasi yang ditunjukkan kurang baik, maka pegawai pun kurang termotivasi dalam melaksanakan tugas dan pada akhirnya menimbulkan ketidakpuasan dan bahkan yang lebih mengkhawatirkan timbulnya stres dalam bekerja. Kepemimpinan adalah suatu kekuatan organisasi yang digunakan untuk melakukan pengelolaan dalam organisasi, sehingga secara efektif sehingga dapat menunjang keberhasilan sebuah organisasi.

Dalam usaha penyelesaian pekerjaan yang diberikan seorang pemimpin harus dapat menghormati ide dan pendapat bawahannya dan memberikan kebebasan untuk memunculkan inovasi-inovasi, dan pemimpin juga harus memiliki inisiatif yang baik yang mampu menumbuhkan kepercayaan diri dari para pegawai, sehingga akan dapat melaksanakan tugas dengan baik. Dorongan dari atasan diharapkan mampu menimbulkan dorongan bawahan sehingga dapat meningkatkan prestasi pegawai. Berdasarkan kerangka berpikir tersebut dapat diduga bahwa terdapat pengaruh langsung perilaku kepemimpinan terhadap keefektifan kerja pegawai.

Hipotesis yang diajukan adalah:

H_0 : $P_{62} = 0$: Perilaku kepemimpinan (X_2) tidak berpengaruh terhadap Keefektifan kerja (X_6).

H_0 : $P_{62} > 0$: Perilaku kepemimpinan (X_2) berpengaruh terhadap Keefektifan kerja (X_6).

Pada keterangan di atas, diperoleh koefisien jalur antara X_2 terhadap X_6 diperoleh $r_{61} = 0,208$ dan harga $t_{hitung} = 2,220$. Untuk $N = 111$ pada taraf signifikansi 5% diperoleh $t_{tabel} = 1,658$. Hasil perhitungan menghasilkan $t_{hitung} > t_{tabel}$ ($2,220 > 1,658$). Dengan demikian H_0 ditolak dan H_a diterima, sehingga dapat disimpulkan bahwa perilaku kepemimpinan berpengaruh langsung terhadap keefektifan kerja.

Pengaruh langsung Perilaku kepemimpinan terhadap Keefektifan kerja sebesar 0,044. Jadi, perilaku kepemimpinan berpengaruh langsung positif terhadap motivasi kerja yang mana 4,4% perubahan-perubahan keefektifan kerja dapat ditentukan oleh perilaku kepemimpinan.

Temuan ini memberikan penegasan bahwa upaya mewujudkan keefektifan kerja pegawai ditentukan oleh perilaku kepemimpinan. Simanjuntak mengemukakan yang memengaruhi kinerja ada beberapa faktor di antaranya dukungan organisasi, kompetensi individual, dan dukungan manajemen (yaitu mengenai kemampuan pengelolaan para pengelola atau pimpinan).¹⁰² Kepemimpinan mengemban peranan yang sangat penting karena dalam mengarahkan dan menggerakkan organisasi sangat

¹⁰² Simanjuntak, *Kinerja Sumber Daya Manusia*, (Jakarta: RajaGrafindo Persada, 2005), hlm. 79.



dibutuhkan pemimpin dalam pencapaian tujuan dan seorang pemimpin perusahaan harus memiliki kemampuan memengaruhi dan memberi motivasi pada karyawannya, yang berdampak pada peningkatan kinerja.¹⁰³ Yukl juga menegaskan bahwa salah satu aspek yang memengaruhi kinerja karyawan adalah kepemimpinan, di mana kepemimpinan merupakan usaha untuk memengaruhi orang lain agar dapat memahami dan setuju terhadap pekerjaan apa yang perlu dilakukan secara efektif, serta upaya yang dilakukan untuk memberikan fasilitas upaya individu dan kolektif untuk mencapai tujuan bersama.¹⁰⁴ Hasil penelitian ini juga sejalan dengan hasil penelitian sebelumnya dari Wang, dan kawan-kawan¹⁰⁵ serta Oluseyi dan Ayo¹⁰⁶ yang membuktikan bahwa kepemimpinan memengaruhi keefektifan kerja karyawan.

Sementara itu, pengaruh tidak langsung Perilaku kepemimpinan terhadap keefektifan kerja melalui Kepuasan kerja sebesar 0,8%. Berdasarkan temuan ini dapat dimaknai bahwa upaya mewujudkan efektivitas kerja dikalangan para pegawai tidak dapat dilepaskan dari peran pemimpinnya. Peran kepemimpinan atasan ini ditujukan dalam memberikan kontribusi pada pegawai dilakukan melalui cara mengkomunikasikan dengan baik apa yang diharapkan dari pegawai, secara khusus yaitu tujuan dan sasaran dari kinerja mereka sendiri, pemimpin memberi penjelasan tentang bagaimana memenuhi harapan tersebut, pemimpin menjelaskan berbagai kriteria dalam melakukan penilaian evaluasi dari kinerja yang efektif, pemimpin juga memberikan umpan balik jika pegawai telah mencapai tujuan yang diharapkan, dan pemimpin juga harus mengalokasikan imbalan-imbalan mengacu kepada hasil yang telah mereka gapai. Manakala peran ini dapat diwujudkan oleh pemimpin, maka yang dirasakan oleh pegawai sendiri sesungguhnya kepuasan dalam bekerja. Oleh karena itu, terdapat pengaruh perilaku kepemimpinan terhadap keefektifan kerja melalui kepuasan kerja. Di samping itu juga secara tidak langsung perilaku kepemimpinan juga turut memengaruhi keefektifan kerja melalui kepuasan kerja para pegawai.

¹⁰³ Edy Sutrisno, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, (Jakarta: Kencana, 2009), hlm. 213.

¹⁰⁴ Gary Yukl, *Kepemimpinan dalam Organisasi*, Edisi Kelima, (Jakarta: Indeks, 2009), hlm. 8.

¹⁰⁵ Gang Wang, In-Sue Oh, Stephen H. Courtright, dan Amy E. Colbert, *Transformational Leadership and Performance Across Criteria and Levels: A Meta-Analytic Review of 25 Years of Research*, (*Group Organization Management*, 36 (2), 2011), hlm. 223-270.

¹⁰⁶ Shadare Oluseyi A. dan Hammed, T. Ayo, *Influence of Work Motivation, Leadership Effectiveness and Time Management on Employees' Performance in Some Selected Industries in Ibadan, Oyo State, Nigeria*, (*European Journal of Economics, Finance and Administrative Sciences*, 16, 2009), hlm. 7-17.



Temuan ini juga mendukung teori yang digunakan sebagai dasar pengajuan model teoretis variabel penelitian, yaitu Model Integrasi Perilaku Organisasi Colquitt, Lepine, dan Wesson yang menjelaskan bahwa perilaku kepemimpinan berpengaruh langsung terhadap motivasi kerja.¹⁰⁷ Begitu juga halnya dengan Gibson dalam model proses sebab keefektifan menegaskan bahwa faktor motivasi, kepemimpinan dan kultur sebagai sebab munculnya keefektifan yang berasal dari kelompok dan organisasi.¹⁰⁸ Dengan demikian, secara empiris teruji bahwa perilaku kepemimpinan berpengaruh langsung terhadap keefektifan kerja.

SAMPLE

¹⁰⁷ Jason A. Colquitt, Jeffery A. Lepine dan Michael J. Wesson. *Loc. cit.*, hlm. 8.

¹⁰⁸ James L. Gibson, Jhon M. Ivancevich & James H. Donnelly, Jr. *Organizational Behavior Structure Process*, (Boston Richard D Irwin, Inc, 1994), hlm. 32.



B

AGIAN III

Motivasi Kerja

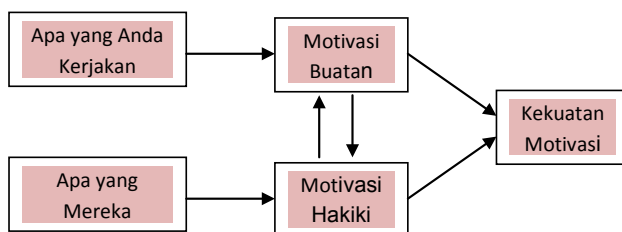
A. KONSEP MOTIVASI KERJA

Menurut Ungson dan Mowday dalam Steers, istilah motivasi berasal dari bahasa Latin, yaitu *movere* yang berarti menggerakkan. Berdasarkan kata tersebut, maka dapat dikembangkan lebih banyak definisi atau pengertian tentang motivasi. Motivasi dapat diidentifikasi menjadi tiga aspek. *Pertama*, motivasi gambaran dari sebuah kekuatan energi yang dapat mendorong seseorang untuk berperilaku dalam kegiatan tertentu. *Kedua*, gerakan ini langsung memiliki tujuan pada suatu hal yaitu motivasi yang berorientasi kepada (*strong objectives*) atau tujuan yang kuat. *Ketiga*, sepanjang waktu akan mampu membantu mempertahankan semangat kerja. Aspek yang diharapkan mampu menjadi faktor pendorong pada sistem perspektif kerja adalah aspek motivasi yang bertujuan untuk memahami perilaku manusia pada situasi kerja, sehingga aspek tersebut mengetahui faktor yang paling penting dan berhubungan dengan perilaku pribadi, situasi serta lingkungan kerja; yang selanjutnya dengan menyadari adanya dorongan kerja, maka sangat membantu untuk memperkuat posisi kerja.¹⁰⁹ Motivasi menurut Robbins adalah keinginan untuk menggunakan segala bentuk daya upaya (*effort*) secara maksimal untuk mencapai tujuan organisasi, yang dikondisikan/ditentukan oleh kemampuan usaha/upaya untuk memenuhi kebutuhan pribadi.¹¹⁰ Motivasi adalah sesuatu yang kompleks. Untuk memotivasi secara efektif diperlukan: (1) memahami proses dasar motivasi; (2) mengetahui faktor-faktor yang memengaruhi motivasi;

¹⁰⁹ Richard M. Steers and Lyman W. Porter, *Motivation and Work Behavior*, (New York: McGraw-Hill Book Company, 1987), hlm. 275.

¹¹⁰ Stephen P. Robbins, *Essentials of Organizational Behavior*, (New Jersey; PrenticeHall International, Inc., 1996), hlm. 42.

(3) mengetahui bahwa motivasi bukan hanya dapat dicapai dengan menciptakan perasaan puas; dan (4) memahami bahwa, di samping semua faktor di atas, ada hubungan yang kompleks antara motivasi dan prestasi kerja.¹¹¹ Lebih lanjut diuraikan bahwa motivasi memiliki dua bentuk dasar: Pertama, motivasi buatan (*extrinsic*), yaitu segala hal yang dilakukan terhadap orang untuk memotivasi mereka. Kedua, motivasi hakiki (*intrinsic*), yaitu faktor-faktor dari dalam diri sendiri yang memengaruhi orang untuk berperilaku/untuk bergerak ke arah tertentu seperti yang terlihat pada Gambar 6 di bawah ini:



GAMBAR 6. Faktor yang Memengaruhi Pengaruh Motivasi

(Sumber: Michael Armstrong, 1999: 69)

Motivasi merupakan suatu tenaga atau keadaan yang terdapat di dalam diri manusia yang digambarkan sebagai “harapan, arahan, dorongan, dan lainnya”. Dorongan dari dalam diri tersebut akan menimbulkan aktivitas atau tindakan. Atasan dapat menilai untuk mengetahui keinginan seseorang dengan cara tidak langsung.¹¹² Menurut Murray yang mengutip penelitian McClelland, bila motivasi dihubungkan dengan suatu pekerjaan, maka terdapat tiga jenis motivasi kerja atau kebutuhan yang berhubungan dengan kerja, yaitu: 1) kebutuhan berprestasi (*need for achievement*), meliputi tanggung jawab pribadi, umpan balik dan berani mengambil risiko; 2) kebutuhan akan berafiliasi (*need for affiliation*); dan 3) kebutuhan untuk berkuasa (*need for power*), meliputi pengaruh dan persaingan/kompetisi.¹¹³ Menurut Campbell yang dikutip Gibson, teori motivasi terbagi ke dalam dua kategori: Teori kepuasan dan teori proses. Teori kepuasan memusatkan perhatian pada faktor-faktor di dalam pribadi yang mendorong, mengarahkan, mempertahankan, dan menghentikan perilaku. Perilaku

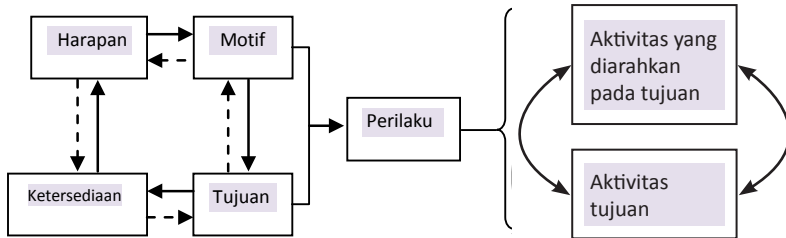
¹¹¹ Michael Armstrong, *Manajemen Sumber Daya Manusia*; Judul Asli: *A Handbook of Human Resources Management*, Terjemahan Sofyan Cikrat dan Haryanto, (Jakarta: PT.Elex Media Komputindo, 1999), hlm. 68-69.

¹¹² James H. Donnelly Jr., James L. Gibson and John M Ivancevich, *Fundamentals of Management*, (USA: Irwin/McGraw-Hill, The McGraw-Hill Company, 1998), hlm. 268.

¹¹³ *Ibid.*, hlm. 277-279.



yang didorong, diarahkan, dipertahankan dan dihentikan merupakan teori proses yang dapat dijelaskan dan dianalisis. Kedua dengan adanya pengelompokkan tersebut akan berimplikasi penting bagi para pemimpin organisasi yang karena pekerjaannya, terlibat dengan proses motivasi.¹¹⁴ Hubungan antara motif, perilaku, dan kegiatan dapat dilihat pada Gambar 7 berikut:



GAMBAR 7. Perluasan Diagram Situasi Motivasi
(Sumber: Paul Hersey, Kenneth H. Blanchard, 1988: 30)

Motivasi merupakan keinginan yang terdapat pada seseorang pribadi yang mendorongnya untuk melakukan tindakan. Adapun faktor-faktor yang memengaruhi motivasi adalah sebagai berikut: 1) kebutuhan-kebutuhan pribadi; 2) tujuan dan persepsi orang atau kelompok yang bersangkutan; dan 3) dengan cara apa kebutuhan dan tujuan tersebut direalisasikan.¹¹⁵ Kekuatan motivasi merupakan suatu dorongan untuk memengaruhi seseorang, mengontrol dan mengubah situasi. Kekuatan motivasi seseorang diharapkan dapat menciptakan suatu pengaruh untuk lingkungan organisasinya dan keinginan karyawan untuk mengambil setiap risiko kerja.¹¹⁶ Abraham Maslow mengemukakan teori motivasi yang dinamakan Model Hierarki Kebutuhan dari Maslow (*Maslow's Hierarchy of Needs Model*),¹¹⁷ yang menyatakan bahwa manusia mempunyai tingkatan kebutuhan, di mana kebutuhan tersebut akan diusahakan untuk dipenuhi secara bertahap di dalam pekerjaan mereka. Bertitik tolak dari teori Maslow, jelas terlihat bahwa para pimpinan harus selalu berusaha untuk memenuhi berbagai jenis kebutuhan para pegawainya pada suatu organisasi. Teori Maslow

¹¹⁴ James L. Gibson, John M Ivancevich and James H. Donnely Jr, *Organisasi: Perilaku, Struktur dan Proses*, (Jakarta: PT. Bumi Aksara, 1996), hlm. 186-189.

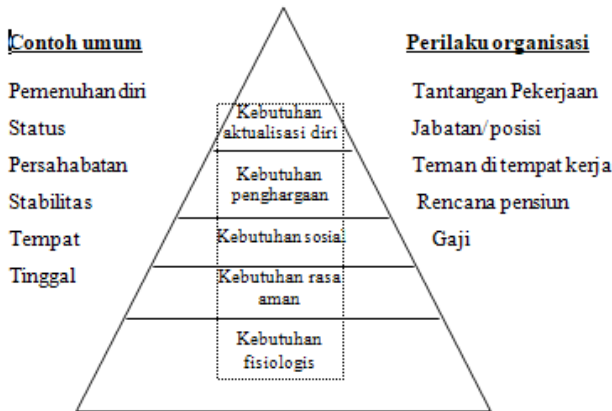
¹¹⁵ Panji Anoraga dan Sri Suyati, *Perilaku Keorganisasian*, (Jakarta: Dunia Pustaka Jaya, 1995), hlm. 85.

¹¹⁶ John W. Newstrom, *Organizational Behavior*, (USA: McGraw-Hill International Edition, 2007), hlm. 103

¹¹⁷ Ricky W. Griffin and Ronald J. Ebert, *Business: Seventh Edition*, (New Jersey: Pearson Prentice Hall, 2004), hlm. 273.



berpendapat bahwa seseorang akan senantiasa untuk berusaha memenuhi kebutuhan dirinya yang paling rendah sebelum berusaha memenuhi kebutuhan yang tertinggi. Kebutuhan-kebutuhan ini digambarkan pada lima tingkatan kebutuhan seperti pada Gambar 8 berikut:



GAMBAR 8. Model Kebutuhan Hierarki Maslow
(Sumber: Ricky W.Griffin and Ronald J. Ebert, 2004: 255)

Urutan motivasi yang paling rendah sampai motivasi yang paling tinggi tampak pada gambar 2.8 di atas ini: (1) kebutuhan fisiologis (*physiological needs*), kebutuhan dasar atau kebutuhan paling rendah dari manusia meliputi: makanan, air minum, tidur, udara, kehangatan dan kebebasan dari kegagalan; (2) kebutuhan rasa aman/keselamatan (*security, safety needs*), kebutuhan untuk kemerdekaan dari ancaman yaitu keamanan dari kejadian atau lingkungan yang mengancam; (3) kebutuhan sosial dan dicintai (*social, love needs*), kebutuhan terhadap hidup secara berkelompok, persahabatan, menjalin interaksi dan kasih sayang; (4) kebutuhan penghargaan (*esteem needs*), kebutuhan atas harga diri seperti kekuasaan, status, dan penghargaan pihak lain; dan (5) kebutuhan aktualisasi diri (*self-actualization needs*). Lebih jauh Clayton Aldefer¹¹⁸ yang dikutip oleh Newstrom mengemukakan teori yang cukup populer dan memperkuat teori Maslow, yaitu teori ERG yang mengemukakan bahwa kebutuhan manusia dikelompokkan atas tiga bagian besar, yaitu: (1) kebutuhan eksistensi (*existence needs*): kebutuhan terpuaskan dengan terpenuhinya kebutuhan seperti udara, air, makanan, gaji dan status pekerjaan; (2) kebutuhan keterkaitan (*relatedness needs*): kebutuhan terpuaskan dengan adanya hubungan sosial dan antarpribadi yang berarti; (3) kebutuhan pertumbuhan (*growth needs*):

¹¹⁸ John W. Newstrom, *Op. cit.*, hlm. 108.



Kebutuhan-kebutuhan yang terpuaskan oleh seorang pribadi, dan menciptakan kontribusi yang kreatif atau produktif.¹¹⁹

McClelland dan Edward Murray yang dikutip Anwar, pemimpin yang mempunyai motivasi berprestasi tinggi memiliki karakteristik, antara lain: 1) memiliki tanggung jawab pribadi yang tinggi; 2) memiliki program kerja yang didasarkan kepada perencanaan dan tujuan yang ditetapkan serta senantiasa berusaha untuk mewujudkannya; 3) memiliki kemampuan dalam pengambilan keputusan serta berani mengambil risiko yang dihadapinya; 4) melakukan pekerjaan yang berarti dan dapat menyelesaikan pekerjaannya dengan hasil yang memuaskan; dan 5) memiliki keinginan untuk menjadi orang terkemuka yang mempunyai keahlian dalam bidang tertentu.¹²⁰

Adapun motivasi kerja, Newstrom mengartikan motivasi kerja sebagai suatu percampuran dari psikologi yang sangat kompleks pada setiap orang. Motivasi pada karyawan terdapat tiga unsur, yaitu:

1. Petunjuk dan fokus perilaku (*direction and focus of the behavior*): faktor positif tersebut meliputi kreativitas, ketergantungan, dan ketepatan waktu; sedangkan beberapa faktor disfungsi meliputi keterlambatan, kehadiran, dan kinerja yang rendah;
2. Tingkatan dalam upaya atau hasil kerja (*level of the effort*): Apabila menginginkan adanya peningkatan hasil ke arah yang lebih baik maka diperlukan komitmen penuh; dan
3. Penetapan tingkah laku (*persistence of the behavior*): pengulangan dalam pemberian upaya atau hasil kerja yang terlalu cepat.¹²¹

George dan Jones juga mengemukakan motivasi kerja adalah suatu hal yang dibutuhkan psikologis untuk dalam diri seseorang yang dapat menentukan kemana arah perilaku seseorang di dalam organisasi yang mengakibatkan arahan, pergerakan, kegigihan, dan usaha dalam menghadapi rintangan untuk mencapai tujuan organisasi.¹²² Demikian juga dengan Munandar yang juga mengemukakan tentang definisi dari motivasi kerja adalah upaya yang dilakukan untuk memenuhi kebutuhan individu dalam organisasi agar individu tersebut mau bekerja untuk tercapainya tujuan organisasi tertentu. Suatu tujuan jika hal tersebut berhasil dicapai,

¹¹⁹ Gibson, Ivancevich, *et.al.*, *Op. cit.*, hlm. 193-194.

¹²⁰ Anwar Prabu Mangkunegara, *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*, (Bandung: Remaja Rosdakarya, 2004), hlm. 103.

¹²¹ Keith Davis and John W. Newstrom, *Op. cit.*, hlm. 101.

¹²² Gareth R. John and Jennifer. M. George, *Contemporary Management*, (USA: McGraw-Hill International Edition, 2005), hlm. 175.



tentunya akan memuaskan atau memenuhi kebutuhan-kebutuhan tersebut.¹²³ Robbins juga mengemukakan pengertian dari motivasi kerja merupakan sebagai bentuk kesediaan untuk menguayakan dengan kuat untuk mencapai tujuan suatu organisasi, yang diaturkan oleh kemampuan upaya itu dalam memenuhi beberapa kebutuhan individual.¹²⁴ Begitu juga halnya dengan Wagner dan Hollenbeck, mengemukakan tentang motivasi kerja di mana jika individu dalam organisasi mau melaksanakan tugasnya dan timbul dalam dirinya rasa ingin belajar dan ingin menambah wawasannya tentang hal-hal yang baru yang berguna untuk dirinya dan organisasinya, sehingga akan berpengaruh terhadap hasil kerjanya dalam mengerjakan hal tersebut.¹²⁵

McClelland menyebutkan beberapa ciri-ciri orang yang memiliki motivasi berprestasi yang tinggi, yaitu: (1) memiliki tanggung jawab pribadi tingkat yang tinggi; (2) berani dalam mengambil dan memikul segala risiko; (3) memiliki tujuan yang jelas dan realistis; (4) memiliki perencanaan dalam berkerja yang menyeluruh dan terus berjuang untuk merealisasi tujuan; (5) selalu memanfaatkan umpan balik yang nyata pada kegiatan-kegiatan yang dilakukan; dan (6) terus mencari semua kesempatan untuk merealisasikan perencanaan yang telah diprogramkan.¹²⁶ Kebutuhan dasar manusia (*basic need*) yang membuat orang terdorong untuk melakukan suatu pekerjaan seperti: (1) motivasi berprestasi (*achievement motivation*) yaitu suatu dorongan untuk mengatasi tantangan untuk maju, dan berkembang menuju pencapaian tujuan; (2) motivasi berafiliasi (*affiliation motivation*) yaitu keinginan untuk berinteraksi dengan orang lain secara efektif atas dasar sosial; (3) motivasi dengan kekuasaan (*power motivation*) yaitu dorongan untuk memengaruhi orang, mengendalikan, dan mengubah situasi.¹²⁷ Herzberg mengembangkan model dua faktor motivasi (*two-factor model of motivation*) pada tahun 1950-an.¹²⁸ Teori ini mengemukakan bahwa faktor hakiki/intrinsik berhubungan dengan kepuasan kerja, sedangkan untuk faktor buatan/ekstrinsik biasanya berhubungan dengan ketidakpuasan di dalam pekerjaan.¹²⁹ Penelitian yang dilakukan Herzberg

¹²³ Ashar Sunyoto Munandar, *Psikologi Industri dan Organisasi*, (Jakarta: Universitas Indonesia, 2006), hlm. 323.

¹²⁴ Stephen P. Robbins, *Op. cit.*, hlm. 2008.

¹²⁵ John A. Wagner III and John R. Hollenbeck, *Organizational Behavior; Securing competitive Advantage*, (New York: Upper Saddle River, Prentice Hall, 2009), hlm. 81.

¹²⁶ Anwar Prabu Mangkunegara, *Op. cit.*, hlm. 104.

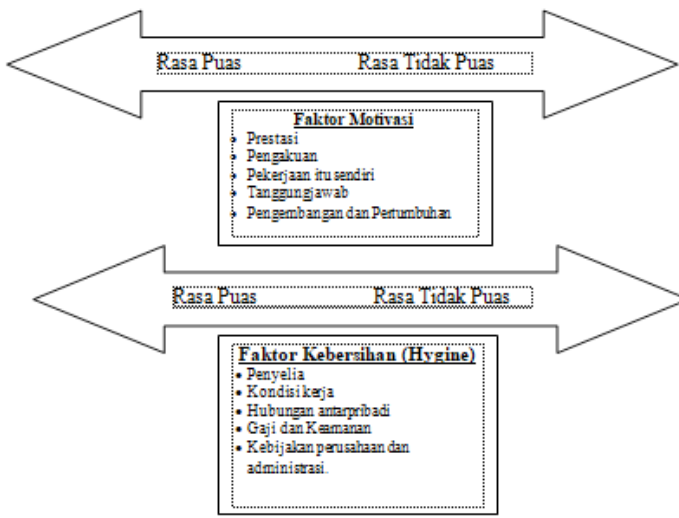
¹²⁷ Newstrom, *Op. cit.*, hlm. 102-103.

¹²⁸ Davis and Newstrom, *Op. cit.*, hlm. 71.

¹²⁹ Stephen P. Robbins and David A. De Cenzo, *Fundamentals of Management*, (New Jersey: Prentice Hall International, Inc., 1998), hlm. 364.



terhadap manajemen dan praktik SDM memiliki implikasi yaitu pemimpin organisasi akan senantiasa menyampaikan dan melakukan pertimbangan terhadap aspek-aspek yang penting diketahui yang bertujuan agar dapat menghindari adanya karyawan yang merasa tidak puas atau merasa tidak termotivasi oleh pimpinan untuk melakukan pekerjaannya. Herzberg menyarankan kehadiran motivator yang dapat mendorong anggota organisasi untuk mau bekerja dan senantiasa ingin meningkatkan kinerja dirinya. Berbeda seperti yang diuraikan oleh Herzberg penelitian yang lain yang dilakukan oleh orang lain meragukan apakah dua kelompok faktor tersebut benar-benar.¹³⁰ Seperti terlihat pada Gambar 9 berikut ini:



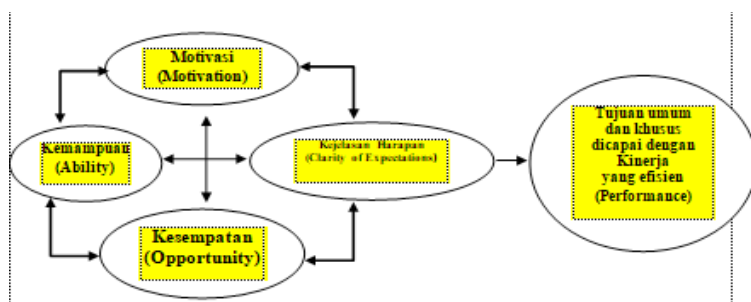
GAMBAR 9. Teori Model Dua Faktor pada Motivasi
(Sumber: Ricky W.Griffin and Ronald J. Ebert, 2004: 256)

Teori dua faktor Herzberg ini mendapat kritikan,¹³¹ yaitu dikarenakan metodologi yang digunakan mengharuskan orang melihat pada dirinya sendiri pada masa lampau. Pertimbangannya adalah apakah orang dapat menyadari bahwa mereka dahulu merasa tidak puas? Faktor-faktor yang berada di bawah sadar tidak diidentifikasi pada analisis Herzberg. Selanjutnya Korman yang dikutip Husaini berpendapat bahwa dengan adanya peristiwa yang baru terjadi akan menimbulkan lupa pada diri individu, sehingga ia tidak mampu mengingat kembali pada masa lalu, dalam metodologinya juga terdapat unsur perasaan artinya kondisi kerja yang paling

¹³⁰ Robert L. Mathis and John H. Jackson, *Op. cit.*, hlm. 115-116.

¹³¹ Husaini Usman, *Manajemen: Teori, Praktik, dan Riset Pendidikan*, (Jakarta: Bumi Aksara, 2009), hlm. 259-260.

baru. Di samping itu, teori Herzberg kurang memperhatikan pengujian terhadap implikasi motivasi. Allen menggambarkan dengan jelas adanya keterkaitan yang erat antara kinerja dan motivasi membentuk suatu persamaan fungsi, yaitu $(P) = f(A, M, E, O)$ yang dapat dilihat pada Gambar 10 berikut:



GAMBAR 10. Empat Variabel Kinerja

(Sumber: Robert W. Allen, 2000:7)

Berdasarkan analisis teori yang telah diuraikan di atas, maka sintesis motivasi kerja adalah dorongan dalam diri pegawai untuk melaksanakan pekerjaannya yang diukur dengan menggunakan indikator: (1) berusaha berani menghadapi risiko kerja; (2) keinginan mengatasi masalah yang timbul dalam pekerjaan; (3) dorongan untuk berhasil dalam pekerjaan; (4) keinginan untuk bekerja dengan baik; dan (5) berusaha untuk diakui hasil kerjanya.

B. KERANGKA BERPIKIR DAN TEMUAN PENELITIAN

Pengaruh Langsung Motivasi Kerja terhadap Keefektifan Kerja

Motivasi merupakan konsep yang digunakan untuk menggambarkan motivasi yang didefinisikan sebagai upaya yang dilakukan untuk mendorong individu agar mau melakukan pekerjaannya, yang mana individu tersebut, baik secara sadar maupun tidak sadar melakukan sesuatu pekerjaan yang memiliki tujuan tersendiri, baik tujuan individu maupun secara berkelompok yang menggerakkan dan mengarahkan perilaku.

Motivasi kerja merupakan pendorong utama perilaku seseorang dalam suatu pekerjaan. Melalui motivasi yang ada di dalam dirinya dapat ditelusuri seorang pegawai akan rajin atau tidak rajin, kreatif atau tidak kreatif. Pimpinan di suatu organisasi harus mampu memanfaatkan motivasi kerja karyawan. Pemimpin harus memiliki perhatian yang serius pada masalah motivasi kerja dalam diri tiap pekerja untuk mencapai tujuan organisasi.



Dalam menjalankan tugasnya, pegawai yang memiliki motivasi kerja tinggi akan menunjukkan kinerja dan keefektifan kerja yang tinggi pula, begitu sebaliknya jika pegawai tidak memiliki motivasi kerja yang tinggi, akibatnya kinerja yang ditunjukkan pun tidak maksimal. Jelasnya motivasi kerja merupakan alat pendorong untuk melaksanakan pekerjaan, dalam mengerjakan suatu pekerjaan apabila pegawai memiliki motivasi kerja yang tinggi diduga akan menciptakan kepuasan kerja. Motivasi kerja dapat dilihat dari cara kerja seperti kemauan untuk bekerja, berusaha memanfaatkan waktu untuk bekerja seefisien mungkin dan tanggung jawab yang besar terhadap pekerjaannya. Pegawai akan bekerja dengan sepenuh hati dan dengan rasa tanggung jawab apabila didasari oleh motivasi. Karyawan yang memiliki motivasi kerja yang cenderung tinggi akan mempunyai kesadaran yang tinggi terhadap pekerjaan dan akan berusaha keras untuk mencapai hasil serta merasa bahagia atas pekerjaannya itu. Tetapi apabila pegawai yang bekerja dengan motivasi yang rendah, maka tanggung jawab dan kesungguhannya dalam kerja pun rendah.

Berdasarkan uraian di atas, jelas menunjukkan bahwa motivasi kerja menjadi persyaratan bagi pegawai untuk terdorong menyelesaikan pekerjaan dengan baik, dengan munculnya motivasi kerja ini pegawai akan terdorong untuk menunjukkan pengabdian dan keefektifan kerja yang baik dan berkualitas. Tegasnya motivasi kerja diduga memberikan pengaruh langsung terhadap keefektifan kerja pegawai.

Hipotesis yang diajukan adalah:

$H_0 : P_{65} = 0$: Motivasi kerja (X_5) tidak berpengaruh terhadap Keefektifan kerja (X_6).

$H_0 : P_{65} > 0$: Motivasi kerja (X_5) berpengaruh terhadap Keefektifan kerja (X_6).

Pada keterangan di atas, diperoleh koefisien jalur antara X_5 terhadap X_6 diperoleh $r_{61} = 0,184$ dan harga $t_{hitung} = 1,954$. Untuk $N = 111$ pada taraf signifikansi 5% diperoleh $t_{tabel} = 1,658$. Hasil perhitungan menghasilkan $t_{hitung} > t_{tabel}$ ($1,954 > 1,658$). Dengan demikian H_0 ditolak dan H_a diterima, sehingga dapat disimpulkan bahwa motivasi kerja berpengaruh langsung terhadap keefektifan kerja.

Pengaruh langsung Motivasi kerja terhadap Keefektifan kerja sebesar 0,034. Dengan demikian, Motivasi kerja yang secara langsung menentukan Keefektifan kerja adalah sebesar 3,4%. Temuan ini setidaknya semakin mempertegas pandangan motivasi merupakan sebuah keahlian dalam mengarahkan karyawan pada tujuan organisasi agar mau bekerja dan



berusaha, sehingga keinginan para karyawan dan tujuan organisasi dapat tercapai. Motivasi seseorang melakukan suatu pekerjaan karena adanya suatu kebutuhan hidup yang harus dipenuhi. Kebutuhan ini dapat berupa kebutuhan ekonomis yaitu untuk memperoleh uang, sedangkan kebutuhan non-ekonomis dapat diartikan sebagai kebutuhan untuk memperoleh penghargaan dan keinginan lebih maju. Dengan segala kebutuhan tersebut, seseorang dituntut untuk lebih giat dan aktif dalam bekerja, untuk mencapai hal ini diperlukan adanya motivasi dalam melakukan pekerjaan, karena dapat mendorong seseorang bekerja dan selalu berkeinginan untuk melanjutkan usahanya. Senada dengan pandangan ini Manullang menegaskan bahwa motivasi adalah pemberian kegairahan bekerja kepada karyawan.¹³² Pemberian motivasi yang dimaksudkan yaitu upaya untuk menyumbangkan pendorong kepada individu dalam organisasi untuk melakukan pekerjaannya dengan segala daya upayanya. Oleh karena itu apabila individu tersebut dalam melaksanakan pekerjaannya memiliki motivasi yang cenderung tinggi maka efektivitas kerja yang tinggi pula. Suharto dan Cahyono¹³³ serta Hakim mereka menyebutkan di mana ada salah satu faktor yang memengaruhi tingkat efektivitas kerja yaitu faktor motivasi, motivasi adalah kondisi yang menggerakkan/mengarahkan individu untuk melakukan pekerjaannya agar mencapai hasil atau mencapai tujuan diinginkannya.¹³⁴ Serupa seperti yang di ungkapkan oleh Rivai dalam bukunya yang menunjukkan bahwa jika semakin kuat motivasi kerja, maka kinerja seorang pegawai tentunya akan semakin tinggi pula.¹³⁵ Ini berarti bahwa setiap meningkatkan motivasi kerja pegawai maka juga akan memberikan peningkatan yang baik bagi efektivitas kerja pegawai dalam melaksanakan tugasnya. Ringkasnya dengan motivasi kerja yang tinggi dikalangan pegawai diharapkan akan muncul peningkatan efektivitas dan produktivitas dalam unit kerja di mana pegawai tersebut bekerja.

¹³² M. Manullang, *Manajemen Personalial*, (Jakarta: Ghalia Indonesia, 1981), hlm. 150.

¹³³ Suharto dan Cahyo, *Pengaruh Budaya Organisasi, Kepemimpinan Dan Motivasi Terhadap Kinerja Sumber Daya Manusia di Sekretariat DPRD Propinsi Jawa Tengah*, (JRBI. Vol 1. No 1, 2005), hlm. 13-30.

¹³⁴ Abdul Hakim, *Analisis Pengaruh Motivasi, Komitmen Organisasi dan Iklim Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai Pada Dinas Perhubungan dan Telekomunikasi Provinsi Jawa Tengah*, (JRBI. Vol 2. No 2, 2006), hlm. 165-180.

¹³⁵ Veithzal Rivai dan Ella Jauvani, *Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Perusahaan dari Teori ke Praktik*, (Jakarta: Rajawali Pers, 2009), hlm. 369.



B

AGIAN VII

Budaya Organisasi

A. KONSEP BUDAYA ORGANISASI

Budaya dapat dipandang dari tingkatan: (1) artifak dan kreasi, seperti seni, teknologi atau perilaku yang dapat diamati; (2) nilai-nilai, yaitu norma-norma kelompok dalam bentuk konsensus sosial atau lingkungan fisik; dan (3) asumsi-asumsi yaitu kepercayaan, persepsi, perasaan yang menjadi sumber tindakan dalam hubungan antarmanusia dengan lingkungan, sifat kodrati manusia, aktivitas manusia²⁹⁶

Budaya dipandang sebagai (1) nilai-nilai/norma, yang merujuk kepada bentuk pernyataan tentang apa yang dapat dan yang tidak dapat dilakukan oleh organisasi; dan (2) asumsi, yang merujuk kepada hal-hal apa saja yang dianggap benar atau salah.²⁹⁷ Organisasi diartikan sebagai kesatuan sosial yang dikoordinasikan secara sadar, terdiri dari dua orang atau lebih yang berfungsi atas dasar yang relatif terus-menerus untuk mencapai tujuan atau seperangkat tujuan bersama.²⁹⁸ Berarti organisasi terdiri dari orang-orang yang berinteraksi sama lain.

Pengertian organisasi, mengandung makna sebagai kesatuan yang memungkinkan masyarakat mencapai suatu tujuan yang tidak dapat dicapai individu secara perorangan.²⁹⁹ Berarti perilaku organisasi adalah mencapai tujuan organisasi yang disetujui bersama. Budaya Organisasi merupakan *the body of solutions*, masalah-masalah internal dan eksternal

²⁹⁶ William M. Lindsay & Joseph A. Petrick, *Total Quality and Organizational Development*, (Florida St. Lucie Press, 1997), hlm. 26.

²⁹⁷ Robert G. Owens, *Organizational behavior in Education*, (Needham height: Prentice Hall Int., Edition, 1991), hlm. 172.

²⁹⁸ Stephen P. Robbins, *Op. cit.*, hlm. 3.

²⁹⁹ James L., Gibson, John M. Ivancevich & James H. Donnelly, Jr., *Organizations: Behavior, Structure, Processes*, (Boston: Richard D. Irwin, Inc., 1994), hlm. 7.

yang dilaksanakan secara konsisten oleh suatu kelompok dan diajarkan kepada anggota baru sebagai cara pandang, tidak didasari oleh anggota tetapi dipatuhi oleh anggota-anggotanya. Pada umumnya budaya berada di bawah ambang kesadaran, karena budaya itu melibatkan *taken for granted assumption* tentang bagaimana seseorang melihat, berpikir, bertindak dan merasakan serta beraksi dengan lingkungannya.³⁰⁰ Budaya Organisasi merupakan nilai-nilai dan norma informal yang mengontrol individu dan kelompok dalam organisasi berinteraksi satu dengan lainnya dan dengan organisasi di luar organisasi.³⁰¹

Schein menyatakan bahwa Budaya Organisasi merupakan suatu pola dari seperangkat asumsi dasar yang digunakan oleh anggotanya dalam menyelesaikan masalah-masalah adaptasi internal maupun eksternal, yang berhasil dengan baik dan dianggap sah. Kemudian diajarkan kepada anggota baru sebagai suatu metode yang tepat dalam, memandang dan menganalisis masalah.³⁰²

Budaya organisasi merupakan perekat sosial yang mengikat anggota-anggota organisasi secara bersama-sama melalui nilai-nilai, norma-norma standar yang jelas tentang apa yang dapat dilakukan dan apa yang tidak dapat dilakukan oleh anggotanya.³⁰³ lebih lanjut Robbins mengatakan bahwa nilai-nilai kebersamaan ini mendukung pendapat yang mengatakan bahwa budaya organisasi sebagai suatu persepsi umum yang dipegang oleh anggota-anggota organisasi, yang merupakan suatu sistem makna bersama.

Nilai-nilai yang terkandung di dalam organisasi mencakup nilai yang bersifat terminal dan nilai instrumental³⁰⁴ selanjutnya Jenifer menyebutkan bahwa nilai terminal adalah tujuan yang ingin dicapai oleh organisasi, sedangkan nilai instrumental yaitu model perilaku yang diinginkan untuk dilaksanakan oleh anggota organisasi, seperti kerja keras, sikap hati-hati, hormat pada tradisi, jujur, mau ambil risiko dan memelihara standar yang tinggi. Gibson mengatakan bahwa budaya organisasi adalah apa yang dipahami oleh pegawai dan bagaimana persepsi itu menciptakan sebuah pola dari keyakinan (*beliefs*), nilai dan harapan.³⁰⁵ Berhubungan de-

³⁰⁰ Robert Kreitner & Angelo Kinicki, *Organizational Behavior*, (New York: Irwin Mc Graw-Hill, Int. Edition, 2001), hlm. 68.

³⁰¹ Jennifer M. George & Gareth R. Jones, *Understanding and Managing Organizational Behavior*, (New York: addison wesley Publishing Co., 1996), hlm. 494.

³⁰² Edgar H Schein, *Organizational Culture and Leadership*, (San Francisco: John Wesley and Son, 2004,) hlm. 17.

³⁰³ Stephen P. Robbins, *Op. cit.*, hlm. 248.

³⁰⁴ George, Jennifer M., & Gareth R. Jones, *Op. cit.*, hlm. 495.

³⁰⁵ James L. Gibson *at al*, *Op. cit.*, hlm. 31.



ngan nilai, Moorehead dan Griffin menyatakan, bahwa budaya organisasi adalah seperangkat nilai yang membantu anggota organisasi mengetahui tindakan yang dapat diterima dan tindakan yang tidak dapat diterima.³⁰⁶ Keyakinan, norma, tata nilai dan asumsi-asumsi dasar dalam budaya ini diharapkan akan mewarnai sikap dan perilaku individu di tengah-tengah komunitasnya.³⁰⁷ Keyakinan ini membentuk model mental seseorang. Di tempat kerja, diperlukan model mental yang melandasi penyelenggaraan dan manajemen organisasi. Model mental tidak monolitik. Setiap individu dapat memiliki model mental yang berbeda-beda dari yang dimiliki orang lain. Meskipun demikian, model mental yang beraneka ragam itu biasanya juga mengandung berbagai kesamaan konseptual. Model mental yang berbeda-beda dapat dikembangkan menjadi suatu paradigma pada waktu orang bersedia berdialog dan membangun konsensus dengan bertumpu pada kesamaan konseptual yang terdapat di antara mereka. Kesamaan konseptual itu dapat ditemukan jika individu menyadari bahwa orang, di dalam lubuk hatinya yang paling dalam, sebenarnya menjunjung tinggi kebenaran yang sama; jika ada perbedaan, biasanya hal itu terdapat pada tataran operasional dan praktik. Gambar 24 di bawah ini menunjukkan bagaimana individu memahami dan menghidupkan budaya di lingkungan organisasi, dari penghayatan yang paling dalam sampai pada perilaku dan praktik manajemen yang dijalankan.



GAMBAR 24. Tiga Lapisan Budaya dalam Lingkungan Organisasi

(Sumber: Hartanto, Frans Mardi, 2009: 180)

Di samping itu, Kotter dan Heskett menyatakan bahwa istilah umum budaya berasal dari antropologi sosial yang mendefinisikan secara formal sebagai totalitas pola perilaku, seni, kepercayaan, kelembagaan dan semua produk lain dari hasil karya dan pemikiran manusia yang membedakan

³⁰⁶ Greogory Moorehead, & Riklay W. Griffin, *Organizational Behavior*, (NewYork: AITBS, 1999), hlm. 513.

³⁰⁷ Frans Mardi Hartanto. *Loc. cit.*, hlm. 180.

suatu masyarakat. Dilihat dari sisi kejelasan dan kekuatan suatu organisasi, budaya organisasi/perusahaan dapat dibedakan atas dua tingkatan sebagai berikut: (1) pada tingkatan yang lebih mendalam dan kurang terlihat, di mana budaya merujuk kepada nilai-nilai (keyakinan dan tujuan) yang dianut bersama oleh sebagian besar orang-orang yang berada dalam kelompok yang cenderung bertahan sepanjang waktu walaupun anggota kelompok sudah berubah, pada tingkatan ini budaya bisa sangat sukar untuk berubah. (2) pada tingkatan yang lebih terlihat, di mana merujuk kepada norma perilaku kelompok atau suatu organisasi yang menggambarkan cara bertindak yang lazim dan sudah meresap sehingga pegawai perilaku seniornya, pada tingkatan ini budaya lebih mudah untuk berubah jika dibandingkan dengan tingkatan pertama yang tidak terlihat.

Sebuah “budaya divisional” akan menjadi budaya yang dimiliki bersama oleh semua kelompok fungsional dan geografis suatu divisi di sebuah perusahaan.³⁰⁸ Lebih lanjut Kottler dan Heskett, berpendapat ada tiga kategori perspektif hubungan antara budaya dan kinerja yang unggul yaitu, budaya-kuat, budaya-cocok, budaya adaptif.³⁰⁹ Kategori pertama, yaitu budaya yang kuat dari suatu perusahaan meliputi tiga gagasan: (1) budaya sebagai penyatuan tujuan organisasi di mana karyawan cenderung mengikuti nilai-nilai dan praktik yang dimiliki bersama untuk mencapai tujuan bersama; (2) budaya sebagai peningkatan motivasi yang luar biasa dalam diri para karawan sehingga dapat meningkatkan kinerja bisnis perusahaan; dan (3) dapat memberikan struktur dan kontrol informal yang dibutuhkan tanpa harus bersandar pada birokrasi formal yang dapat menekan tumbuhnya motivasi dan inovasi. Kategori kedua, adalah budaya yang cocok dengan konteksnya, antara lain berupa kondisi objektif dari industrinya, segmentasi industri yang dispesifikasi oleh perusahaan, atau strategi bisnis itu sendiri. Kategori ketiga adalah budaya yang adaptif di mana hanya budaya yang dapat memengaruhi organisasi dalam mengantisipasi dan beradaptasi dengan perubahan lingkungan yang dihubungkan dengan kinerja yang unggul dalam jangka panjang. Ciri-ciri budaya yang tidak adaptif adalah budaya yang sangat birokratis, orang-orangnya reaktif, menolak risiko, dan sangat tidak kreatif.

Budaya adalah suatu nilai bersama yang diciptakan oleh sekelompok orang-orang pada waktu tertentu. Sumber daya yang *tangible*, seperti mesin dan bangunan, sama nilainya dengan sumber daya *intangible*, seperti

³⁰⁸ J.P. Kotter & J.I. Heskett, *Corporate Culture and Performance*, (Jakarta: Prehalindo, 1997), hlm. 6.

³⁰⁹ *Ibid.*, hlm. 17-64.



pengetahuan ilmiah dan sistem-sistem pengelolaan anggaran, yang berinteraksi antara anggota organisasi yang memproduksi, apa yang dikatakan oleh para antropologis sebagai unsur budaya. Tentu saja, hubungannya adalah timbal balik; keyakinan dan nilai akan menciptakan tujuan-tujuan dan tujuan akan menciptakan dan membentuk keyakinan dan nilai. Salah satu orientasi nilai budaya yang sangat inti dalam sistem nilai sebagai akar dari produktivitas, baik bagi individu maupun organisasi ialah belajar untuk mengikuti dan mempelopori perubahan. Hal ini dikemukakan oleh Senge dengan konsepnya yang terkenal yaitu *personal mastery*.³¹⁰ Dalam dunia perusahaan, Senge mengemukakan suatu istilah yang disebut *learning organization*, maksudnya bahwa suatu organisasi juga belajar dan berubah melalui kegiatan belajar orang-orangnya secara individual dan terus-menerus.

Kemudian Schein mendefinisikan budaya organisasi sebagai berikut: “----- a pattern of basic assumptions-invented, discovered, or developed by a given group as it learns to cope with a problems of external adaptation and internal integration that has worked well enough to be considered perceive, think, and feel in relation to those problems.”³¹¹ Definisi tersebut menunjukkan bahwa budaya organisasi merupakan asumsi-asumsi dan keyakinan-keyakinan dasar yang dirasakan bersama oleh anggota organisasi dan merupakan solusi secara konsisten yang dapat berjalan dengan baik bagi sebuah kelompok dalam menghadapi persoalan-persoalan eksternal dan internalnya, sehingga dapat diajarkan kepada para anggota baru sebagai suatu persepsi, berpikir dan merasakan dalam hubungannya dengan persoalan-persoalan tersebut.

Keyakinan merupakan bagaimana seseorang mendeskripsikan tentang dunia serta posisi seseorang dalam dunia tersebut, sifat dari waktu dan ruang lingkup, sifat yang dimiliki manusia serta hubungan yang terjalin antara manusia. Schein menjelaskan adanya perbedaan kepercayaan yang mendasari (yang dapat tidak disadari) dan nilai-nilai yang menyertai, yang dapat konsisten maupun tidak dengan keyakinan-keyakinan tersebut. Nilai-nilai mendukung yang tidak konsisten dengan keyakinan-keyakinan yang mendasari didasarkan atas pelajaran sebelumnya tidak akan secara akurat mencerminkan budaya tersebut. Misalnya, sebuah perusahaan dapat mendukung komunikasi terbuka, namun keyakinan yang mendasarinya mungkin adalah bahwa setiap ekspresi kritik atau ketidaksesuaian adalah bertentangan dan harus dihindari. Sering kali sukar untuk

³¹⁰ Robbins, Stephen P. *Loc. cit.*, hlm. 541.

³¹¹ Edgar, H Schein. *Loc. cit.*, hlm. 17.



menggali ke bawah lapisan dangkal tentang nilai-nilai mendukung untuk menemukan keyakinan-keyakinan yang mendasari dan asumsi-asumsi, beberapa di antaranya dapat tidak disadari.

Lebih lanjut, Miller juga berpendapat bahwa dalam berbuat selalu ada nilai-nilai yang mendasarinya. Nilai-nilai tersebut adalah keyakinan yang dipegang teguh. Delapan butir menu utama tersebut, diidentifikasi oleh Miller sebagai dasar bagi budaya perusahaan yang baru atau untuk masa mendatang dan kompetitif. Butir-butir itu disebut sebagai nilai-nilai utama karena dapat diterapkan pada semua organisasi dan manajemen, serta pada kenyataannya banyak perusahaan yang telah berhasil menggunakan nilai-nilai tersebut. Dari beberapa definisi di atas, bahwa budaya organisasi terdiri dari unsur-unsur, sistem nilai, asumsi dasar, keyakinan yang dianut bersama, norma, pola ritual, pedoman perilaku dalam mengatasi masalah.

Schein adalah seorang psikolog ilmu sosial, mendefinisikan konsep budaya organisasi dalam bentuk suatu model dinamik mengenai bagaimana budaya dipelajari, disebarkan, dan diubah.³¹² Karena banyak tulisan yang berpendapat bahwa budaya perusahaan merupakan kunci untuk mencapai keunggulan kompetitif. Dasar argumentasi yang dikemukakan Schein adalah bahwa semua harus memahami kekuatan-kekuatan evolusi dinamik yang memengaruhi suatu budaya yang berkembang dan berubah. Definisi formal budaya organisasi menurut Schein adalah: suatu pola asumsi-asumsi dasar yang diciptakan, ditemukan atau dikembangkan suatu kelompok tertentu dalam usaha mereka belajar mengatasi masalah adaptasi eksternal dan integrasi internal, dari yang telah terbukti cukup sah, dan karenanya, diajarkan kepada para anggota baru sebagai cara yang benar untuk membayangkan, memikirkan dan merasakan dalam kaitannya dengan masalah-masalah tersebut.

Perlu dilakukan penyelidikan terhadap asumsi yang mendasari, yang biasanya tidak disadari, tetapi secara aktual menentukan bagaimana para anggota kelompok berpersepsi, berpikir dan merasakan yang berguna untuk benar-benar memahami suatu budaya dan untuk lebih memastikan secara lengkap nilai-nilai dan perilaku nyata dari suatu kelompok. Asumsi seperti dengan sendirinya merupakan reaksi yang dipelajari (*learned response*) yang bermula sebagai nilai-nilai yang didukung (*espoused value*). Tetapi, ketika nilai menyebabkan masalah, nilai itu ditransformasikan menjadi asumsi dasar tentang bagaimana sesuatu itu yang sesungguhnya.

³¹² Edgar H. Schein, *Coming to New Awareness of Organizational Culture*, (Sloan Management Review, Winter, 3-16, 1984), hlm. 3-7.



Bila asumsi telah diterima begitu saja, kesadaran akan tersisih. Bila asumsi yang di terima begitu saja begitu kuatnya, sehingga mereka tidak dapat dibantah atau diperdebatkan lagi. Schein telah berusaha menyusun definisi formal tentang budaya perusahaan yang diturunkan dari model dinamika pembelajaran dan dinamika kelompok.³¹³ Definisi ini menegaskan bahwa budaya: (1) selalu dalam proses pembentukan dan perubahan; (2) cenderung mencakup semua aspek kehidupan manusia; (3) dipelajari dalam kerangka isu adaptasi eksternal dan integrasi internal; dan (4) pada akhirnya tertulis sebagai sekumpulan asumsi dasar yang saling berkaitan dan terpola untuk menangani isu-isu puncak seperti isu kemanusiaan, hubungan antarmanusia, waktu, ruang, dan hakikat realitas dan kebenaran itu sendiri.

Budaya organisasi membentuk, mengontrol, dan mengatur perilaku, persepsi, sikap, kepercayaan, dan nilai individu anggota organisasi.³¹⁴ Setiap organisasi pada dasarnya memiliki keunikan tersendiri dalam menjalankan aktivitas keorganisasiannya. Mulai dari cara-cara bertindak, nilai-nilai yang dijadikan landasan untuk bertindak, upaya pimpinan memperlakukan bawahan, sampai pada upaya pemecahan masalah yang terjadi di lingkungan organisasi. Kesemua itu merupakan aspek yang tak terpisah dari budaya organisasi.

Budaya organisasi merupakan pedoman untuk mengontrol perilaku anggota organisasi, budaya organisasi memiliki fungsi dan manfaat yang berguna bagi seluruh anggota organisasi. Budaya organisasi memiliki fungsi untuk membantu memahami lingkungan organisasi dan untuk dapat menentukan cara yang tepat untuk menanggapi, dan dengan demikian mengurangi ketegangan, ketidakpastian dan kekacauan yang terjadi dalam organisasi. Masalah-masalah yang terjadi dalam organisasi, baik dari internal maupun eksternal tersebut saling berhubungan satu sama lainnya, dan organisasi-organisasi harus menghadapinya secara simultan. Selain pemecahan-pemecahan dan solusi yang dikembangkan melalui pengalaman, ia menjadi asumsi-asumsi yang dirasakan bersama yang diteruskan kepada para anggota baru. Selang beberapa waktu, asumsi-asumsi tersebut menjadi begitu familiar sehingga para anggota organisasi tidak lagi menyadarinya. Mondy dalam Riani menjelaskan bahwa budaya organisasi tersebut dapat berguna untuk membangun dalam mendesain kembali sistem pengendalian manajemen organisasi yaitu berguna sebagai alat untuk menciptakan komitmen agar para manajemen dan karyawan mau melak-

³¹³ *Ibid.*, hlm. 61.

³¹⁴ Altman [http://www. Findarticles.com.](http://www.Findarticles.com), 1998 , hlm. 1.



sanakan perencanaan strategi, *programming*, *budgetting*, *controlling*, monitoring, evaluasi, dan lainnya.³¹⁵ Sunarto menjelaskan budaya organisasi mempunyai beberapa fungsi antara lain: (1) pengikat organisasi; budaya organisasi dapat berfungsi sebagai pengikat seluruh komponen yang ada dalam organisasi terutama pada saat organisasi menghadapi guncangan, baik dari dalam organisasi maupun dari luar akibat adanya perubahan sosial yang ada; (2) *integrator*; budaya organisasi merupakan alat untuk menyatukan beragam karakter, sifat, bakat dan kemampuan yang ada di dalam organisasi; (3) identitas organisasi; budaya organisasi merupakan salah satu identitas organisasi; (4) energi untuk mencapai kinerja yang tinggi; budaya organisasi dapat berfungsi sebagai suntikan energi untuk mencapai kinerja yang tinggi; (5) ciri kualitas; budaya organisasi merupakan representasi dari ciri kualitas yang berlaku dalam organisasi; (6) *motivator*; budaya organisasi juga dapat diartikan sebagai pemberi semangat bagi para anggota organisasi. Organisasi yang kuat akan menjadi *motivator* yang kuat juga bagi para anggotanya; dan (7) pedoman gaya kepemimpinan; dengan adanya perubahan di dalam suatu organisasi akan membawa pandangan baru tentang gaya kepemimpinan. Seorang pemimpin akan dikatakan berhasil apabila dapat membawa anggotanya keluar dari krisis akibat perubahan yang terjadi. Sebaliknya, keberhasilan itu tentu disebabkan ia memiliki visi dan misi yang kuat.³¹⁶ Sebagai faktor yang penting dalam sebuah organisasi, budaya organisasi memiliki juga sejumlah fungsi bagi semua anggota organisasi. Robbins memaparkan beberapa fungsi budaya organisasi sebagai berikut: (1) budaya mempunyai suatu peran menetapkan tanpa batas. Budaya dapat membedakan antara organisasi yang satu dan yang lain; (2) budaya dapat menumbuhkan rasa identitas bagi para anggotan organisasi; (3) budaya mampu menumbuhkan komitmen bersama antara individual; (4) budaya meningkatkan kemandirian sosial. Budaya mempersatukan organisasi dan dapat menjadi perekat sosial serta dan rasa seiyasekata dan senasib sepenanggungan para anggota organisasi; dan (5) budaya juga memiliki fungsi sebagai mekanisme pembuat makna dan kendali yang mampu memandu dan membentuk sikap serta perilaku para anggota organisasi.³¹⁷

Budaya organisasi yang kuat akan berpengaruh lebih besar terhadap pegawai dibandingkan budaya yang lemah. Budaya yang kuat dan mendukung standar etis yang tinggi diyakini akan membawa pengaruh

³¹⁵ Asri Laksmi Riani, *Budaya Organisasi*, (Jakarta: Graha Ilmu, 2011), hlm. 8.

³¹⁶ Sunarto, *Teori Organisasi*, (Yogyakarta: Amus & Mahendro Total Design, 2003), hlm. 123.

³¹⁷ Stephen P. Robbins. *Loc. cit.*, hlm. 294-295.



yang sangat kuat dan positif terhadap perilaku pegawai. Apa yang dapat dilakukan manajemen untuk menciptakan budaya yang lebih etis, Umam mengusulkan kombinasi praktik-praktik berikut ini: (1) jadilah contoh yang kuat. Karyawan akan melihat perilaku manajemen puncak sebagai tolok ukur untuk merancang perilaku yang tepat. Apabila manajemen senior mengambil jalur cepat etis, ia memberikan pesan yang positif untuk semua karyawan; (2) komunikasikanlah harapan etis. Ambiguitas etis dapat diminimalisasi oleh penciptaan dan penyebaran kode etik organisasi. Kode etik tersebut harus menetapkan nilai-nilai utama organisasi dan kaidah etis yang diharapkan untuk diikuti oleh karyawan; (3) berikanlah pelatihan etis. Adakanlah seminar, lokakarya dan program pelatihan etis yang serupa. Gunakanlah sesi pelatihan ini agar dapat mendorong standar perilaku organisasi, dapat melakukan perbaikan dalam praktik yang boleh dan tidak boleh, dan mengajukan dilema etis yang mungkin; (4) berikanlah imbalan secara jelas kepada anggota organisasi terhadap tindakan etis dan berikan hukuman terhadap tindakan yang tidak etis. Penilaian kinerja dari manajer harus mencakup evaluasi poin organisasi. Penilaian harus mencakup sasaran yang diambil untuk mencapai sasaran dan hasilnya. Perilaku orang yang bertindak etis hendaknya diberi imbalan secara terang-terangan. Hal yang tidak kalah pentingnya juga, tindakan yang etis harus dihukum secara kasat mata; dan (5) sediakanlah mekanisme yang bersifat melindungi. Organisasi perlu menyediakan mekanisme formal sehingga karyawan dapat membahas dilema etis dan melaporkan perilaku yang tidak etis tanpa takut ditegur. Ini mungkin mencakup pengadaan konselor etik, ombudsmen, atau pejabat etik.³¹⁸

Budaya organisasi adalah suatu sistem makna bersama yang dianut oleh anggota-anggotanya yang membedakan organisasi itu, dari organisasi-organisasi lain.³¹⁹ Lebih lanjut dikatakan bahwa sistem makna bersama, bila diamati dengan lebih saksama, merupakan seperangkat karakteristik utama yang dihargai oleh organisasi itu, riset terbaru berkaitan karakteristik itu ada tujuh karakteristik yang merupakan hakikat dari budaya suatu organisasi sebagai berikut: (1) inovasi dan pengambilan risiko. Yaitu sejauh mana para pegawai didorong untuk inovatif dalam mengambil risiko; (2) perhatian ke rincian. Se jauh mana para pegawai diharapkan memperlihatkan presisi (kecermatan), analisis, dan perhatian kepada rincian; (3) orientasi hasil. Untuk mencapai hasil maka harus dilihat dari se-

³¹⁸ Khaerul Umam, *Manajemen Organisasi*, (Bandung: Pustaka Setia, 2012). hlm. 110.

³¹⁹ Stephen P. Robbin & Timothy A. Judge. *Loc. cit.*, hlm. 587.



jauh mana manajemen mampu untuk memusatkan perhatian kepada hasil bukannya pada proses dan teknik yang digunakan; (4) orientasi orang. Bagaimana pihak manajemen dapat menghasilkan pekerjaan dari aspek orang-orang yang bekerja dalam suatu organisasi; (5) orientasi tim. Sejauh mana manajemen dapat mengorganisasikan pekerjaan dengan cara bekerja sama secara berkelompok bukan secara individu; (6) keagresifan. Sejauh mana anggota organisasi bersikap agresif dan kompetitif dalam pekerjaan bukannya santai-santai; (7) kemantapan. Sejauh mana kegiatan organisasi menekankan dipertahankannya *status quo* daripada pertumbuhan.

Tiap karakteristik ini terlaksana secara bertahap dan pada suatu kontinum dari tingkat yang rendah ke tinggi. Akan diperoleh gambaran majemuk dari budaya organisasi apabila dilakukan penilaian terhadap organisasi itu berdasarkan tujuh karakteristik ini. Hal tersebut dapat dijadikan sebagai dasar untuk pemahaman bersama, yang dimiliki para anggota mengenai organisasi itu, bagaimana pekerjaan dapat diselesaikan di dalam organisasi dan cara para anggota diharapkan berperilaku. Karakteristik ini dapat diramu untuk menciptakan organisasi yang sangat beraneka.³²⁰

Chatman dan Caldwell dalam Hoy dan Miskel menyebutkan beberapa elemen atau karakteristik yang membentuk suatu kultur organisasi, yaitu: (1) *innovation: the degree to which employees are expected to be creative and take risks*; (2) *stability: the degree to which activities focus on the status quo rather than change*; (3) *attention to detail: the degree to which there is concern for precision and detail*; (4) *outcome orientation: the degree to which management emphasizes results*; (5) *people orientation: the degree to which management decisions are sensitive to individuals*; (6) *team orientation: the degree to which employees are expected to be competitive rather than easygoing*.³²¹

Sementara itu, *The Jakarta Consulting Group* dalam Susanto mengemukakan dua belas karakteristik budaya organisasi, yaitu: (1) kepemimpinan; kepemimpinan memegang peranan penting dalam budaya organisasi, terutama pada organisasi yang budaya organisasinya lemah; (2) inovasi, dalam mengerjakan tugas-tugas organisasi lebih berorientasi pada pola lama dan memakai metode yang telah teruji atau pada pemberian keleluasaan kepada anggotanya untuk menerapkan cara-cara baru melalui eksperimen; (3) inisiatif individu, inisiatif ini meliputi tanggung jawab, kebebasan, dan independensi dari masing-masing anggota organisasi, yaitu seberapa besar seseorang diberi wewenang dalam menjalankan tugas,

³²⁰ *Ibid.*, hlm. 588.

³²¹ Wayne K. Hoy dan Cecil G. Miskel, *Educational Administration*, (New York: McGraw Hill Co, 2001), hlm. 183.



seberapa besar tanggung jawab yang harus dipikul sesuai kewenangannya dan seberapa luas kebebasan dalam mengambil keputusan; (4) toleransi terhadap risiko, budaya organisasi juga ditandai dengan seberapa jauh sumber daya manusia yang ada didorong untuk agresif, inovatif, dan mau menghadapi risiko di dalam pekerjaannya; (5) pengarahan, artinya adalah kejelasan organisasi dalam menentukan sasaran dan harapan terhadap sumber daya manusia atas hasil kerjanya; (6) integrasi, yaitu bagaimana unit-unit di dalam organisasi didorong untuk menjalankan kegiatannya dalam suatu koordinasi yang baik, yaitu seberapa jauh keterkaitan dan kerja sama ditekankan dan seberapa dalam rasa saling ketergantungan antarsumber daya manusia ditanamkan; (7) dukungan manajemen, dukungan manajemen di sini bermakna seberapa baik para manajer memberikan komunikasi yang jelas, bantuan dan dukungan terhadap bawahannya dalam melaksanakan tugas; (8) pengawasan, pengawasan meliputi peraturan-peraturan dan supervisi langsung yang digunakan oleh manajemen untuk melihat secara keseluruhan perilaku anggota organisasi; (9) identitas, identitas adalah pemahaman anggota organisasi yang memihak kepada organisasinya secara penuh; (10) sistem penghargaan, sistem penghargaan berkaitan dengan kenaikan gaji dan promosi sesuai dengan kinerja karyawan; (11) toleransi terhadap konflik, toleransi terhadap konflik berarti usaha mendorong karyawan untuk kritis terhadap konflik yang terjadi; dan (12) pola komunikasi, yaitu komunikasi yang terbatas pada hierarki formal dari setiap organisasi.³²²

Terciptanya budaya di dalam organisasi banyak faktor yang menentukannya. Seperti yang disebutkan oleh Robbins, faktor-faktor yang memengaruhi budaya organisasi adalah:³²³ (1) inisiatif individu (*individual initiative*) yaitu tingkat tanggung jawab dan kemandirian yang dimiliki tiap anggota; (2) toleransi risiko (*risk tolerance*) adalah tingkat risiko yang boleh atau mungkin dipikul oleh anggotanya untuk mendorong mereka menjadi agresif, inovatif dan berani mengambil risiko; (3) integrasi (*integration*) ialah tingkat unit-unit kerja dalam organisasi yang mendorong untuk beroperasi dalam koordinasi yang baik; (4) dukungan manajemen (*management support*) yaitu tingkat kejelasan komunikasi, bantuan dan dukungan yang disediakan manajemen terhadap unit kerja di bawahinya; (5) pengawasan (*control*) yaitu sejumlah aturan atau peraturan dan sejumlah pengawasan yang digunakan untuk mengatur dan mengawasi perilaku karyawan; (6) identifikasi (*identify*) yakni tingkat identifikasi diri tiap

³²² Susanto, *Dasar-dasar Organisasi*, (Yogyakarta: Gajah Mada University, 2004), hlm. 11-14.

³²³ *Ibid.*, hlm. 573.



anggota dalam organisasi secara keseluruhan melebihi group kerja atau bidang profesi masing-masing; (7) sistem penghargaan (*reward system*) adalah tingkat alokasi dan penghargaan (kenaikan gaji, promosi jabatan) berdasarkan performance pegawai sebagai lawan dari senioritas, anak masyarakat dan lain-lain; (8) toleransi terhadap konflik (*conflict tolerance*); yaitu tingkat toleransi terhadap konflik dan kritik keterbukaan yang muncul dalam organisasi; (9) pola komunikasi (*communication patterns*) yakni tingkat keterbatasan komunikasi dalam organisasi yang sesuai otorisasi pada hierarki formal. Susanto menjelaskan bahwa ada tiga faktor yang dapat berpengaruh terhadap budaya organisasi yaitu: (1) kepemimpinan, dalam suatu organisasi pemimpin adalah orang yang bisa menjadi teladan dan didengar oleh anggota organisasi; (2) komunikasi, organisasi sangat membutuhkan komunikasi yang harus dilaksanakan secara konsisten dan rutin sehingga adanya perbedaan budaya (kebiasaan-kebiasaan) yang dibawa individu yang berbeda latar belakang akan mengalami integrasi persamaan dengan tujuan organisasi; dan (3) motivasi, motivasi adalah upaya memberikan daya penggerak dan upaya untuk dapat menciptakan semangat kerja anggota organisasi agar mereka bekerja sama, bekerja efektif, dan terintegrasi dengan segala upaya untuk mencapai kepuasan.³²⁴

Pada masa sekarang ini organisasi memiliki isu mengenai adanya perubahan-perubahan dan bagaimana individu atau sekelompok orang dalam suatu organisasi mampu menghadapi desakan perubahan dan mengatasi masalah yang tidak dapat dielakkan tersebut, sehingga organisasi dapat mempertahankan eksistensinya agar tetap berlangsung. Seorang manajer dalam melaksanakan kepemimpinan dalam suatu organisasi harus mampu meningkatkan efektivitas kerja organisasi, oleh karenanya mereka tidak lagi dapat membiarkan perubahan itu terjadi sebagaimana adanya. Organisasi harus mampu menyusun strategi dalam melakukan perencanaan, mengarahkan, dan mengendalikan perubahan tersebut. Apabila ada perubahan yang diintroduksi secara tidak tepat, akan dapat menimbulkan sikap yang menentang dan tindakan sabotase terhadap organisasi. Organisasi-organisasi yang berada di lingkungan yang stabil dan statik, akan merasakan bahwa suatu ketika perubahan perlu dilaksanakan. Teknologi teknologi baru harus senantiasa terus-menerus dikembangkan oleh organisasi, dan harus menghadapi persaingan yang berupa adanya penawaran pemasaran dan adanya kebijaksanaan-kebijaksanaan baru. Apabila manajemen melakukan perencanaan terhadap suatu perubahan, maka organi-

³²⁴ *Ibid.*, hlm. 55.



sasi harus memutuskan unsur-unsur apa saja dalam organisasi yang akan diubah. Leavitt dalam Yudhaningsih menjelaskan bahwa perubahan organisasi dapat dilakukan melalui pendekatan struktural, pendekatan teknologi dan pendekatan orang. Pendekatan struktural dikembangkan menjadi tiga bagian. Bagian yang pertama yaitu adanya perubahan struktural yang diciptakan melalui aplikasi prinsip-prinsip perancangan organisasi klasik. Para teoretis klasik menjelaskan melalui perumusan secara jelas dan hati-hati tanggung jawab jabatan para anggota organisasi berusaha dapat dilaksanakan untuk memperbaiki prestasi organisasi. Bagian kedua adalah adanya perubahan terhadap organisasi melalui desentralisasi yang mana pendekatan ini diasumsikan pada gagasan bahwa dalam proses penciptaan satuan-satuan organisasi yang lebih kecil dan agar mampu berdiri secara mandiri akan meningkatkan motivasi para anggota organisasi dan dapat membantu mereka untuk memusatkan perhatian mereka pada prioritas yang lebih tinggi. Bagian yang ketiga bermaksud untuk melakukan perbaikan prestasi organisasi yang dilakukan melalui proses modifikasi aliran kerja dalam organisasi. Asumsi awal dari pendekatan ini adalah adanya pemikiran bahwa aliran kerja yang tepat dan pengelompokan keahlian menyebabkan perbaikan produktivitas secara langsung dan mampu memperbaiki semangat kerja dan kepuasan kerja.³²⁵ Dalam kaitannya mengenai perubahan budaya, Robbins menyatakan bahwa budaya membawa karyawan ke dalam beberapa bentuk:³²⁶ (1) cerita (*story*); yaitu cerita turun temurun sejak penemu organisasi; (2) ritual (*ritualis*) yakni keyakinan dan kebiasaan yang dilakukan dalam perusahaan atau organisasi; (3) materiel (*material*) adalah simbol, barang-barang atau alat yang digunakan dalam kegiatan perusahaan yang menunjukkan kepentingan seseorang; (4) bahasa (*language*) merupakan setiap kelompok biasanya mempunyai bahasa khusus yang hanya dimengerti oleh kelompok itu sebagai bukti penerimaannya atas budaya yang ada. Menurut Robbins, perubahan budaya dapat dilakukan dengan delapan cara, yaitu:³²⁷ (1) jadikan perilaku manajemen puncak sebagai model; (2) ciptakan sejarah baru, simbol dan kebiasaan/keyakinan yang sesuai dengan budaya yang diinginkan; (3) seleksi promosikan dan support karyawan yang mendukung nilai baru yang dicari; (4) menentukan kembali cara-cara proses sosialisasi untuk nilai yang baru; (5) rubah sistem penghargaan dengan nilai-nilai baru;

³²⁵ Resi Yudhaningsih, *Peningkatan Kinerja Melalui Komitmen, Perubahan dan Budaya Organisasi*, (Ragam Jurnal Pengembangan Humaniora Vol. 11 No. 1, April 2011). hlm. 48-49.

³²⁶ Stephen P. Robbins, *Op. cit.*, hlm. 592.

³²⁷ *Ibid.*, hlm. 592.



(6) gantikan norma yang tidak tertulis dengan aturan formal/tertulis; (7) mengacak subbudaya yang ada melalui rotasi jabatan yang luas; dan (8) tingkatkan kerja sama kelompok dengan konsensus dan partisipasi tumbuh rasa saling percaya.

Adapun Hesselbein menegaskan bahwa mengubah suatu organisasi memerlukan transformasi dari organisasi itu sendiri, tujuannya, fokusnya pada pelanggan dan hasil budaya tidak berubah karena ingin mengubahnya. Budaya berubah ketika organisasi ditransformasi; budaya merefleksikan realitas orang-orang yang bekerja sama setiap hari.³²⁸ Berdasarkan pengalaman dan pengamatan, ada tujuh langkah untuk mengubah budaya melalui organisasi yang telah berubah yakni: (1) mengamati lingkungan sehubungan dengan dua atau tiga tren yang akan memberi pengaruh terbesar bagi organisasi di masa depan; (2) menentukan implikasi dari tren tersebut bagi organisasi; (3) melihat kembali misinya, menjawab pertanyaan klasik pertama” apa misi” dan mempelajari tujuan serta memperbaikinya sampai menjadi pernyataan yang sangat, kuat, dan menggugah mengenai mengapa melakukan apa yang dilakukan; (4) melarang hierarki lama yang diwarisi dan membangun struktur dan sistem manajemen yang fleksibel dan cair, yang melepaskan energi dan semangat orang lain; (5) menantang pernyataan “kita selalu melakukannya seperti itu” dengan mempertanyakan setiap kebijakan, praktik, prosedur, dan asumsi, meninggalkan apa saja yang kurang berguna saat ini atau di masa depan dan hanya mempertahankan apa yang merefleksikan masa depan yang diinginkan; (6) berkomunikasi dengan beberapa pesan yang kuat dan menggerakkan, yang dapat memobilisasi orang-orang diseperti misi, tujuan, dan nilai-nilai bukan dengan 50 pesan yang sukar diingat orang; dan (7) membagikan tanggung jawab kepemimpinan ke semua bagian di dalam organisasi, sehingga kita bukan satu-satunya pemimpin, tetapi banyak pemimpin pada semua tingkatan organisasi.³²⁹

Sejalan dengan itu, dengan memulai setiap langkah yang menantang ini, para pemimpin organisasi, dalam perilaku dan bahasa mereka, akan memuat misi, nilai-nilai, dan prinsip-prinsip. Dengan bekerja sama dengan yang lain untuk menuju perubahan, menciptakan hasil yang diinginkan organisasi yang inklusif, kohesif, dan produktif yang mencapai tingkatan baru dalam hal keunggulan kinerja dan kepentingannya. Drucker dalam Hesselbein & Jhonston membuat pernyataan yang sangat kuat: “Agar orga-

³²⁸ Frances Hesselbein & Rob Jhonston (Ed), *On Leading Change*, (New York: Peter Drucker Foundation, 2002), hlm. 2.

³²⁹ *Ibid.*, hlm. 4.



nisasi dapat mencapai standar yang tinggi, para anggotanya harus percaya bahwa apa yang sedang dilakukan organisasi, dalam analisis terakhir adalah satu kontribusi bagi komunitas dan masyarakat di mana semua saling bergantung.”³³⁰ Itulah perkawinan budaya dan organisasi, keyakinan dan praktik, yang menandai organisasi yang terbaik. Dan dengan cara melingkar yang menakjubkan, begitu organisasi dan orang-orangnya bertumbuh dan berkembang, budaya merefleksikan dan menggemakan serta menghantarkan sebuah pesan yang berubah saat lingkungan dan kebutuhan pelanggan berubah.

Pada akhirnya, adalah hal yang bagus jika budaya tidak mudah berubah. Sebuah budaya mendefinisikan jantung organisasi, dan suatu perubahan pada jantung tidak boleh dianggap enteng. Namun proses yang introspeksi dan inklusif di mana organisasi merumuskan nilai-nilainya dan mengingat kembali misinya akan memungkinkan organisasi tersebut melayani pelanggan dan komunitasnya dengan kinerja yang tinggi, supaya dapat hidup relevan di masa depan yang tidak pasti. Kemampuan untuk mengubah dan melayani adalah inti budaya yang hebat dan bersemangat.

Berdasarkan pemahaman teori-teori seperti di atas, dapat disintesis tentang budaya organisasi sebagai suatu sistem nilai dari makna bersama (*shared meaning*) yang menekankan bahwa norma-norma kelompok kerja sangatlah penting, sentimen-sentimen, nilai-nilai dan hubungan timbal balik yang muncul di tempat kerja yang dikembangkan untuk mengatasi masalah maupun mengontrol perilaku anggota organisasi dengan indikator seperti: (1) disiplin; (2) ketertiban; (3) kerja keras; (4) kehormatan; (5) kejujuran; (6) komunikasi; (7) tanggung jawab; dan (8) loyalitas.

B. KERANGKA BERPIKIR DAN TEMUAN PENELITIAN

1. Pengaruh Langsung Budaya Organisasi terhadap Kepuasan Kerja

Manusia pada dasarnya selalu berupaya untuk memenuhi kebutuhan hidupnya dengan berbagai macam cara, di antaranya dengan bekerja. Pegawai akan memberikan sumbangan tenaga dan pikirannya secara optimal kepada organisasi tempat dia bekerja, apabila organisasi tersebut dapat memberikan kepuasan kerja. Kepuasan kerja pegawai perlu mendapat perhatian yang serius, karena kepuasan kerja itu memungkinkan timbulnya dedikasi yang tinggi terhadap pekerjaan yang dilakukannya. Sebaliknya jika seseorang tidak merasa puas dengan pekerjaan yang diterimanya, maka akan melakukan pekerjaannya tidak sepenuh hati yang

³³⁰ *Ibid.*, hlm. 5.



akhirnya kualitas kerjanya tidak akan baik. Jika seorang pegawai merasa puas dengan apa yang diterimanya, akan menghasilkan kualitas dan produktivitas yang tinggi. Sebaliknya, apabila pegawai tidak merasakan kepuasan dalam melaksanakan tugasnya, maka hal ini mungkin akan menimbulkan hal-hal yang akan merugikan bagi organisasi.

Kepuasan kerja pegawai ditandai dengan munculnya rasa puas dan terselesaikannya tugas-tugas yang menjadi tanggung jawab pegawai tersebut secara tepat waktu, di samping itu munculnya dedikasi, kegairahan, kerajinan, ketekunan, inisiatif dan kreativitas kerja yang tinggi dalam bekerja. Kepuasan kerja pegawai menjadi salah satu faktor yang harus diperhatikan, hal ini mengingat apabila pegawai sudah mencapai kepada kepuasan dalam melakukan pekerjaannya, hal ini akan berpengaruh terhadap tercipta lingkungan kerja yang penuh kebersamaan, memiliki rasa tanggung jawab yang sama, iklim komunikasi yang baik dan juga semangat kerja yang tinggi sehingga tujuan organisasi dapat tercapai secara maksimal. Sebaliknya apabila pegawai tidak merasa puas, maka akan tercipta suasana yang kaku, membosankan, dan semangat tim yang rendah.

Kepuasan kerja pada dasarnya adalah hal yang merupakan sifat individual. Setiap anggota organisasi berdasarkan nilai yang berlaku pada dirinya memiliki tingkat kepuasan yang berbeda-beda satu dengan lainnya sesuai dengan sistem. Apabila tinggi penilaian terhadap nilai-nilai, norma-norma atau kegiatan yang berlaku pada organisasi maka akan dirasakan sesuai dengan keinginan pegawai, makin tinggi pula kepuasan pegawai terhadap kegiatan tersebut.

Setiap organisasi mengharapkan adanya budaya organisasi yang kuat, yang mampu memengaruhi perilaku anggota dalam bertindak, berpikir dan bersikap di dalam interaksi antar-anggota organisasi maupun dalam berinteraksi dengan anggota organisasi di luar organisasi yang dianutnya. Karena dengan memiliki budaya organisasi yang kuat, maka akan muncul perilaku anggota untuk bertindak dan berperilaku sesuai dengan yang diinginkan organisasi. Komitmen terhadap organisasi ini akan menimbulkan adanya loyalitas, dinamika kelompok di dalam organisasi, arah bersama dalam mencapai tujuan organisasi, dan gairah dalam melaksanakan tugas organisasional.

Bagi pegawai, budaya organisasi yang kuat akan menimbulkan sikap kepercayaan diri yang kuat, karena ada rasa bangga memiliki status yang tinggi menjadi anggota organisasi. Nilai-nilai lebih sebagai anggota-anggota yang memiliki budaya organisasi yang kuat akan meningkatkan kepuasan kerja pegawai. Dengan demikian, budaya organisasi yang berlaku



pada sebuah organisasi akan berdampak pada kepuasan kerja yang ditunjukkan. Oleh karena itu diduga budaya organisasi memiliki pengaruh langsung terhadap kepuasan kerja pegawai.

Hipotesis yang diajukan adalah:

$H_0 : P_{31} = 0$: Budaya organisasi (X_1) tidak berpengaruh terhadap Kepuasan kerja pegawai (X_3).

$H_0 : P_{31} > 0$: Budaya organisasi (X_1) berpengaruh terhadap Kepuasan kerja pegawai (X_3).

Pada keterangan di atas, diperoleh koefisien jalur antara X_1 terhadap X_3 diperoleh $p_{31} = 0,26$ dan harga $t_{hitung} = 2,88$. Untuk $N = 111$ pada taraf signifikansi 5% diperoleh $t_{tabel} = 1,65$. Hasil perhitungan menghasilkan $t_{hitung} > t_{tabel}$ ($2,88 > 1,66$), dengan mengacu pada kriteria pengujian adalah tolak H_0 , jika nilai $t_{hitung} > t_{tabel-0,05}$, atau tidak dapat ditolak H_0 , jika $t_{hitung} < t_{tabel-0,05}$. Dengan demikian, berdasarkan hasil perhitungan dapat disimpulkan bahwa H_0 ditolak dan H_a diterima, sehingga dapat disimpulkan bahwa budaya organisasi berpengaruh langsung terhadap kepuasan kerja.

Bertolak dari hasil temuan penelitian ini menunjukkan bahwa pengaruh langsung budaya organisasi terhadap kepuasan kerja sebesar 0,073. Jadi, budaya organisasi berpengaruh langsung positif terhadap kepuasan kerja, yang mana 7,3% perubahan-perubahan kepuasan kerja dapat ditentukan oleh budaya organisasi. Temuan penelitian ini sejalan dengan pendapat Mullin yang menyebutkan bahwa salah satu faktor yang turut memengaruhi kepuasan kerja adalah faktor budaya organisasi.³³¹ Wallace dalam Kusumawati juga menyatakan hal yang sama tentang kepuasan kerja mereka menyimpulkan bahwa individu dn kaitannya dengan hasil kerja tergantung pada kesesuaian yang terjadi antara karakteristik individu dengan budaya organisasi.³³²

Budaya organisasi bagi karyawan dimaknai sebagai petunjuk pelaksanaan dan petunjuk teknis. Budaya organisasi mendorong pegawai untuk selalu mencapai prestasi kerja atau produktivitas yang lebih baik. Manfaat budaya organisasi bagi pegawai dimaksudkan sebagai: (1) pemberi arah atau pedoman berperilaku di dalam organisasi; (2) agar dalam

³³¹ Laurie J Mullins, *Management and Organizational Behavior*, (London: Prentice Hall, Inc, 2005), hlm. 701.

³³² Ratna Kusumawati, *Analisis Pengaruh Budaya Organisasi dan Gaya Kepemimpinan Terhadap Kepuasan Kerja untuk Meningkatkan Kinerja Karyawan: Studi Kasus Pada RS. Roemani Semarang*, Tesis, (Semarang: Program Studi Magister Manajemen Program Pascasarjana Universitas Diponegoro, 2008), hlm. 26.



melaksanakan tugas dan tanggung jawab dalam pekerjaan mereka mempunyai kesamaan langkah dan visi dalam, setiap anggota organisasi dapat meningkatkan fungsinya dan mengembangkan tingkat interdependensi antar-individu/bagian karena antar-individu/bagian dengan individu/bagian yang lain yang saling melengkapi dalam kegiatan organisasi; (3) mendorong mencapai prestasi kerja atau produktivitas yang lebih baik; dan (4) untuk mencapai secara pasti tentang kariernya di organisasi, sehingga mendorong mereka untuk konsisten dengan tugas dan tanggung jawab masing-masing. Lebih jauh dari manfaat di atas, sistem nilai yang diperoleh dan dikembangkan oleh organisasi juga dimaksudkan sebagai pedoman dalam berpikir dan bertindak dalam mencapai tujuan organisasi.³³³ Budaya yang tumbuh menjadi kuat mampu memacu organisasi ke arah perkembangan yang lebih baik dan tentunya termasuk tingkat kepuasan kerjanya. Kepuasan kerja adalah tentang bagaimana perasaan individu terhadap tugasnya, yang dilakukannya dengan cara mempertimbangkan hal-hal yang ada di dalam pekerjaannya yang bertujuan agar timbul dalam dirinya suatu perasaan senang atau tidak senang terhadap lingkungan kerja dan rekan sekerjanya.³³⁴ Pegawai yang memiliki kepuasan kerja yang tinggi akan memiliki sikap positif terhadap pekerjaannya. Tetapi sebaliknya, bila pegawai tidak puas dengan pekerjaannya akan memiliki sikap negatif terhadap pekerjaannya. Temuan penelitian ini juga sesuai dengan hasil penelitian Kirk L. Rongga yang menemukan bahwa budaya organisasi mempunyai dampak sebesar 69% terhadap kepuasan kerja.³³⁵ Begitu juga dengan hasil penelitian Nurhayati Ma'num dan Bisma Dewabrata yang menyimpulkan bahwa adanya pengaruh positif antara budaya organisasi dan kepuasan kerja.³³⁶

Adapun, pengaruh tidak langsung budaya organisasi terhadap keefektifan kerja melalui kepuasan kerja sebesar 0,008 atau 0,8%. Walaupun besara pengaruh yang ditunjukkan tergolong kecil, temuan penelitian ini setidaknya menunjukkan bahwa keefektifan kerja seseorang dalam suatu bidang pekerjaan banyak ditentukan oleh tingkat kompetensi, profesionalisme juga budaya organisasi yang diyakininya. Pentingnya budaya da-

³³³ Stephen P. Robbins, *Perilaku Organisasi, Terjemahan Hadyana Pujaatmaka dan Benyam-in Molan*, (Jakarta: Prenhallindo, 2001), hlm. 231.

³³⁴ Waridin dan Masrukhin, *Pengaruh Motivasi Kerja, Kepuasan Kerja, Budaya Organisasi, dan Kepemimpinan Terhadap Kinerja Pegawai*, (Ekobis, Vol. 7, No. 2, 2006), hlm. 197-209.

³³⁵ Kirk L. Rongga, "Human Resources Practices, Organizational Climate and Employee Satisfaction", (Academy of Management Review, July, 2001), hlm. 619-644.

³³⁶ Nurhayati, Ma'num dan Bisma Dewabrata, *Identifikasi Nilai-nilai Budaya Kerja dan Pengaruhnya Terhadap Sikap Kerja: Studi Kasus Direktorat Produksi PT IPTN*, (Proceeding Forum Komunikasi Penelitian Manajemen di Indonesia, 1995), hlm. 123.



lam mendukung keberhasilan satuan kerja menurut Newstrom dan Davis budaya memberikan identitas pegawainya, budaya juga sebagai sumber stabilitas serta kontinuitas organisasi yang memberikan rasa aman bagi pegawainya, dan yang lebih penting adalah budaya membantu merangsang pegawai untuk antusias akan tugasnya. Adapun tujuan fundamental budaya adalah untuk membangun sumber daya manusia seutuhnya agar setiap orang sadar bahwa mereka berada dalam suatu hubungan sifat peran sebagai pelanggan pemasok dalam komunikasi dengan orang lain secara efektif dan efisien serta menggembirakan.³³⁷

Selain itu, budaya organisasi juga merupakan suatu kekuatan tak terlihat yang memengaruhi pemikiran, persepsi, dan tindakan manusia yang bekerja di dalam organisasi, yang menentukan dan mengharapkan bagaimana cara mereka bekerja sehari-hari dan membuat mereka lebih senang dan puas dalam menjalankan tugasnya. Dengan adanya budaya organisasi akan memudahkan pegawai untuk menyesuaikan diri dengan lingkungan organisasinya dan membantu pegawai untuk mengetahui tindakan apa yang seharusnya dilakukan sesuai dengan nilai-nilai yang ada di dalam perusahaan dan menjunjung tinggi nilai-nilai tersebut sebagai pedoman pegawai untuk berperilaku yang dapat dijalankan dalam melaksanakan tugas dan pekerjaannya. Kultur atau kebiasaan memiliki implikasi terhadap kecepatan dan ketepatan dalam penyelesaian pekerjaan dan kepuasan kerja. Budaya organisasi yang sehat serta dibarengi tingkat kepuasan yang tinggi diyakini akan membawa dampak bagi pegawai untuk menunjukkan kualitas kerja terbaiknya dan akan membawa dampak bagi peningkatan keefektifan kerja organisasi. Oleh karena itu, terdapat pengaruh budaya organisasi terhadap keefektifan kerja melalui kepuasan kerja.

Temuan ini juga mendukung teori yang digunakan sebagai dasar pengajuan model teoretis variabel penelitian, yaitu Model Integrasi Perilaku Organisasi Colquitt, Lepine, dan Wesson yang menjelaskan bahwa budaya organisasi berpengaruh langsung terhadap kepuasan kerja.³³⁸ Jadi, temuan penelitian ini, yaitu budaya organisasi berpengaruh langsung terhadap kepuasan kerja dan begitu juga berpengaruh tidak langsung terhadap keefektifan kerja melalui kepuasan kerja adalah sesuai dengan hasil penelitian dan teori yang diacu dalam penelitian ini.

³³⁷ Keith Davis and W. Newstrom, *Human Behavior at Work: Organizational*, Seventh Edition, Mc. Graw Hill Inc, Terjemahan Agus Dharma, *Perilaku dalam Organisasi*, (Jakarta: Erlangga, 1990), hlm. 58-59.

³³⁸ Jason A. Colquitt, Jeffery A. Lepine dan Michael J. Wesson, *Organizational Behavior: Improving Performance and Commitment in the Work Place*, (New Jersey New York: Mc Graw-Hill, 2009), hlm. 8.



2. Pengaruh Langsung Budaya Organisasi Terhadap Stres Pekerjaan

Budaya organisasi sebagai sistem nilai yang diperoleh dan dikembangkan oleh organisasi dan merupakan bentuk kebiasaan dan falsafah dasar dari pendiri, yang mana akan membentuk menjadi sebuah aturan yang dapat digunakan organisasi sebagai pedoman dalam bertindak dan berpikir untuk mencapai tujuan organisasi. Budaya organisasi adalah nilai-nilai, baik formal maupun informal yang dianut secara bersama dan berpengaruh positif terhadap perilaku seluruh anggota organisasi termasuk pegawai. Sosialisasi yang baik terhadap budaya organisasi tentu akan mendorong pemahaman dan penyesuaian yang baik dalam diri pegawai dan tentunya akan mengurangi stres yang terbentuk.

Stres dapat terjadi ketika seorang pegawai dibebankan tugas dengan porsi risiko yang tinggi, dan diharuskan selesai dalam waktu yang singkat, stres akan muncul ketika pegawai yang menerima tugas berorientasi pada hasil, kurang memiliki pengalaman atau kompetensi terhadap masalah yang dihadapi. Stres kerja yang tinggi juga akan menyebabkan menurunnya moral kerja, kedisiplinan, prestasi kerja, dan menurunnya kualitas kerja karena pekerjaan tidak dikerjakan sepenuh hati oleh pegawai. Stres akan semakin tinggi ketika di dalam organisasi tidak ada budaya kerja sama team yang baik, kecenderungan untuk bersaing dan tingginya sikap individual dalam bekerja cenderung memicu tekanan psikologis yang kuat dalam diri pegawai. Fenomena ini menunjukkan bahwa pegawai adalah seorang manusia yang tidak luput dari stres. Untuk itu, perlu dilakukan antisipasi sedari awal agar pegawai tidak mengalami stres dalam bekerja, upaya yang dapat dilakukan untuk memperkecil dan menghilangkan stres ini dilakukan melalui pembentukan budaya organisasi yang kondusif dan kuat. Budaya yang tumbuh menjadi kondusif dan kuat serta mampu mendorong organisasi untuk melakukan perubahan dan berkembang menjadi organisasi yang lebih baik. Hal ini berarti akan memberikan sumbangan yang sangat berarti dengan adanya setiap perbaikan budaya kerja ke arah yang lebih kondusif yang bertujuan dalam mengurangi tingkat stres dan peningkatan kinerja pegawai. Dengan demikian, budaya organisasi akan berdampak pada stres. Oleh karena itu diduga budaya organisasi memiliki pengaruh langsung terhadap stres pekerjaan pegawai.

Hipotesis yang diajukan adalah:

$H_0 : P_{41} = 0$: Budaya organisasi (X_1) tidak berpengaruh terhadap stres pekerjaan (X_4).

$H_0 : P_{41} > 0$: Budaya organisasi (X_1) berpengaruh terhadap stres pekerjaan (X_4).



Pada keterangan tersebut, diperoleh koefisien jalur antara X_1 terhadap X_4 diperoleh $r_{41} = 0,333$ dan harga $t_{hitung} = 3,687$. Untuk $N = 111$ pada taraf signifikansi 5% diperoleh $t_{tabel} = 1,658$. Hasil perhitungan menghasilkan $t_{hitung} > t_{tabel}$ ($3,687 > 1,658$). Dengan demikian H_0 ditolak dan H_a diterima, sehingga dapat disimpulkan bahwa budaya organisasi berpengaruh langsung terhadap stres pekerjaan.

Berdasarkan temuan, Pengaruh langsung Budaya organisasi terhadap Stres pekerjaan sebesar 0,109. Dengan demikian, Budaya organisasi secara langsung menentukan Stres pekerjaan adalah sebesar 10,9%. Budaya organisasi adalah nilai-nilai baik formal maupun informal yang dianut secara bersama dan berpengaruh positif terhadap perilaku seluruh anggota organisasi termasuk pegawai. Sosialisasi yang baik terhadap budaya organisasi tentu akan mendorong pemahaman dan penyesuaian yang baik dalam diri pegawai dan tentunya akan mengurangi stres yang terbentuk.

Stres dapat terjadi ketika seorang pegawai dibebankan tugas dengan porsi risiko yang tinggi, dan diharuskan selesai dalam waktu yang singkat, stres akan muncul ketika pegawai yang menerima tugas berorientasi pada hasil, kurang memiliki pengalaman atau kompetensi terhadap masalah yang dihadapi. Stres juga dapat terjadi di kalangan pegawai manakala lingkungan kerja yang bising, tidak maksimalnya peran yang ada pada dirinya dalam kerja dan faktor organisasi lainnya. Stres kerja juga terjadi karena adanya tekanan dan ketergantungan yang dirasakan oleh seseorang dalam organisasi yang disebabkan adanya persyaratan pekerjaan (*job requirement*) termasuk *outcomes* yang dapat berupa perasaan atau gejala fisik.³³⁹

Lebih lanjut Hurrell dalam Munandar menyebutkan bahwa ada enam hal yang menyebabkan stresnya seorang pegawai dalam bekerja yaitu: *Pertama*, faktor-faktor intrinsik dalam pekerjaan, yang termasuk dalam kajian ini adalah adanya tuntutan fisik dan tuntutan pekerjaan. Tuntutan fisik contohnya adalah faktor kebisingan. Adapun faktor-faktor pekerjaan berupa: kerja malam, beban kerja, dan penghayatan dari risiko dan adanya bahaya. *Kedua*, peran dalam organisasi, artinya setiap individu dalam organisasi mempunyai kelompok kerja masing-masing yang harus dilaksanakan sesuai dengan aturan-aturan yang dianut dan yang berlaku dalam suatu organisasi dan harus sesuai dengan apa yang menjadi harapan oleh pemimpin. Akan tetapi dalam melakukan pekerjaannya anggota

³³⁹ Eran Vigoda, "Stress – Related Aftermaths to Workplace Politics: The Relationship among Politics, Job Distress and Aggressive Behavior in Organizations," (Journal of Organizational Behavior, Vol. 23, 2002), hlm. 571.



organisasi tidak selalu berhasil dalam memainkan peran tersebut dan tanpa menimbulkan masalah. Aspek yang merupakan pembangkit timbulnya stres adalah kurang berfungsinya peran secara baik, yang meliputi: konflik peran dan ketaksaan peran (*role ambiguity*). *Ketiga*, pengembangan karier, pengembangan karier juga merupakan pembangkit stres potensial yang meliputi ketidakpastian pekerjaan, promosi berlebih, dan promosi yang kurang. *Keempat*, hubungan kerja yang tidak baik terungkap dalam gejala-gejala adanya kepercayaan yang rendah, dan minat yang rendah dalam pemecahan masalah dalam organisasi. Ketidakpercayaan secara positif berhubungan dengan ketaksaan peran yang tinggi, yang mengarah ke komunikasi antar pribadi yang tidak sesuai antara pekerja dan ketegangan psikologikal dalam bentuk kepuasan pekerjaan yang rendah, penurunan dari kondisi kesehatan, dan rasa diancam oleh atasan dan rekan-rekan kerjanya. *Kelima*, struktur dan iklim organisasi. Dalam hal ini faktor stres yang dikenali dalam hal ini adalah terpusat pada sejauh tenaga kerja dapat terlihat atau berperan serta pada *support* sosial. Kurangnya peran serta atau partisipasi anggota organisasi dalam pengambilan keputusan yang berhubungan dengan suasana hati dan perilaku negatif. Peningkatan kesempatan yang dimiliki anggota organisasi untuk dapat mengambil peran serta dalam melakukan peningkatan produktivitas, dan meningkatkan taraf dari kesehatan mental dan fisik, dan *Keenam*, tuntutan dari luar organisasi/pekerjaan. Kategori adanya pembangkit stres potensial ini meliputi berbagai unsur dalam kehidupan individu yang saling berhubungan dengan peristiwa-peristiwa yang terjadi dalam kehidupan dan dunia kerja dalam organisasi tertentu, dan dapat memberi tekanan pada individu. Isu-isu tentang anggota keluarga, konflik antara tuntutan keluarga dan tuntutan perusahaan, krisis kehidupan, kesulitan keuangan, keyakinan-keyakinan pribadi dan organisasi yang bertentangan, hal tersebut merupakan menjadi tekanan pada diri seseorang dalam melaksanakan pekerjaannya, karena stres mempunyai dampak yang negatif terhadap kehidupan keluarga dan dunia kerja.³⁴⁰

Stres kerja yang tinggi juga akan menyebabkan menurunnya moral kerja, kedisiplinan, prestasi kerja, dan menurunnya kualitas kerja karena pekerjaan tidak dikerjakan sepenuh hati oleh pegawai. Stres akan semakin tinggi ketika di dalam organisasi tidak ada budaya kerja sama team yang baik, kecenderungan untuk bersaing dan tingginya sikap individual

³⁴⁰ Munandar Ashar Sunyoto, *Psikologi Industri dan Organisasi*, (Jakarta: Universitas Indonesia, 2001), hlm. 381-401.



dalam bekerja cenderung memicu tekanan psikologis yang kuat dalam diri pegawai. Fenomena ini menunjukkan bahwa pegawai adalah seorang manusia yang tidak luput dari stres. Untuk itu, perlu dilakukan antisipasi sedari awal agar pegawai tidak mengalami stres dalam bekerja, upaya yang dapat dilakukan untuk memperkecil dan menghilangkan stres ini dilakukan melalui pembentukan budaya organisasi yang kondusif dan kuat. Hasil penelitian Allan Church dalam Paramita dan Minarsih menyimpulkan bahwa budaya organisasi dirasakan sebagai suatu yang bermanfaat bagi kebutuhan individu. Namun apabila budaya organisasi yang berkembang di lingkungan perusahaan lebih dominan unsur negatifnya, maka akan memicu terjadinya stres kerja.³⁴¹ Budaya yang tumbuh menjadi kondusif dan kuat akan mampu menjadi pedoman bagi organisasi untuk melakukan perubahan kearah perkembangan yang lebih baik. Adanya perbaikan terhadap budaya organisasi kearah yang lebih baik dan kondusif akan memberikan sumbangan yang sangat berarti dalam mengurangi tingkat stres dan peningkatan kinerja pegawai.

Sementara itu, pengaruh tidak langsung budaya organisasi terhadap keefektifan kerja melalui stres pekerjaan sebesar 1,3%. Temuan ini memberikan penguatan secara empiris bahwa pemaknaan budaya organisasi yang kondusif mengembangkan rasa memiliki dan komitmen tinggi terhadap organisasi dan kelompok kerjanya dan pada gilirannya berpengaruh bagi perwujudan keefektifan kerja organisasi.

Munculnya keefektifan kerja yang tinggi dikalangan pegawai awalnya ditandai dengan adanya dorongan untuk bekerja secara baik, keinginan untuk berprestasi dan penuh semangat kerja serta dibarengi dengan munculnya sikap dan dedikasi yang tinggi untuk memajukan organisasi. Dorongan ini tentunya akan muncul dikalangan pegawai dalam bekerja manakala tidak mengalami stres dalam bekerja. Stres akan berdampak pada psikologis pegawai antara lain perasaan cemas, murung, sering terlambat masuk kerja, malas, gairah kerja menurun, tingkat kemangkiran juga cenderung meningkat dan bahkan yang tidak kalah penting adalah berkurangnya keefektifan kerjanya.

Munculnya keefektifan kerja dari seorang pegawai dalam organisasi berawal dari kondusifnya budaya organisasi yang berlaku dan terminimalisirnya stres dalam bekerja. Pegawai yang terdukung dengan dua faktor

³⁴¹ Patricia Dhiana Paramitha dan Maria Magdalena Minarsih, "Analisis Burnout, Budaya Organisasi dan Human Relation Terhadap Stres Kerja Karyawan: Studi Kasus di Hotel Candi Baru Semarang," (Jurnal Jurusan Manajemen Fakultas Ekonomi Universitas Pandanaran Semarang, 2012), hlm. 9.



ini akan memunculkan perilaku yang bersemangat dalam bekerja, bekerja dirasakan sebagai tugas yang harus diselesaikan dengan penuh tanggung jawab dan berdedikasi tinggi. Berdasarkan uraian di atas, diduga bahwa budaya organisasi secara tidak langsung berpengaruh terhadap efektivitas kerja melalui stres pekerjaan. Temuan ini juga mendukung teori yang digunakan sebagai dasar pengajuan model teoretis variabel penelitian, yaitu Model Integrasi Perilaku Organisasi Colquitt, Lepine, dan Wesson yang menjelaskan bahwa budaya organisasi berpengaruh langsung terhadap stres pekerjaan.³⁴²

Dengan demikian, budaya organisasi akan berdampak pada stres pekerjaan, begitu juga halnya budaya organisasi secara tidak langsung juga memengaruhi keefektifan kerja pegawai melalui kepuasan kerja. Oleh karena itu secara empiris teruji bahwa budaya organisasi memiliki pengaruh langsung terhadap stres pekerjaan dan keefektifan kerja pegawai. Di samping itu juga secara tidak langsung budaya organisasi juga turut memengaruhi keefektifan kerja melalui stres pekerjaan para pegawai.

3. Pengaruh Langsung Budaya Organisasi terhadap Motivasi Kerja

Motivasi kerja merupakan dorongan yang timbul pada diri seseorang untuk berperilaku mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Pegawai dengan motivasi kerja yang tinggi akan merasa puas bila telah menyelesaikan tugas yang menjadi tanggung jawabnya. Motivasi kerja sangat erat hubungannya dengan kebutuhan dan dorongan yang bersemayam dalam diri seseorang. Pegawai yang mempunyai motivasi kerja yang tinggi akan senantiasa bekerja keras untuk mengatasi segala jenis permasalahan yang dihadapi dengan harapan mencapai hasil yang memuaskan. Pegawai yang mempunyai motivasi tinggi akan selalu berusaha keras untuk mencapai hasil yang memuaskan, seandainya ia mengalami suatu kegagalan, maka ia tidak cepat frustrasi, melainkan ia akan terus berusaha lebih giat lagi untuk memperoleh kesuksesan. Pegawai yang mempunyai motivasi kerja rendah akan cenderung menurun semangatnya kalau ia mengalami kegagalan.

Pegawai yang mempunyai motivasi tinggi juga dimaksudkan sebagai upaya memenuhi kebutuhannya. Pemenuhan kebutuhan merupakan syarat utama berkembangnya keinginan, sehingga akan menimbulkan suatu dorongan. Kebutuhan yang diinginkan oleh para pegawai dapat dijadikan sebagai barometer untuk memperkirakan seberapa kuat motivasi pegawai untuk memenuhi kebutuhannya. Pegawai yang mempunyai motivasi

³⁴² Jason A. Colquitt, Jeffery A. Lepine dan Michael J. Wesson. *Loc. cit.*, hlm. 8.



ditandai dengan adanya usaha untuk memperoleh keberhasilan, keinginan dan semangat yang tinggi dalam melaksanakan tugasnya. Dari sekian banyak kebutuhan-kebutuhan yang akan dipenuhi oleh pegawai, ada usaha untuk memenuhi kebutuhan yang lebih pokok (kebutuhan fisiologis) terlebih dahulu, sebelum mereka berusaha memenuhi kebutuhan lainnya secara berturut-turut sampai kepada kebutuhan yang tinggi (aktualisasi diri), apabila kebutuhan pertama (fisiologis) terpenuhi, maka orang yang bersangkutan akan berusaha memenuhi kebutuhan yang berikutnya.

Faktor-faktor yang memengaruhi motivasi pegawai untuk melakukan sesuatu ada yang berasal dari dalam diri (faktor internal) dan ada yang berasal dari luar (faktor eksternal). Faktor individu (faktor internal) antara lain sikap, minat, intelegensia, motivasi dan kepribadian. Adapun yang termasuk faktor eksternal adalah sarana dan prasarana, insentif atau penghasilan dan suasana kerja atau lingkungan kerja.

Lingkungan maupun suasana kerja diyakini dapat menumbuhkan motivasi kerja yang tinggi di kalangan para pegawai. Lingkungan maupun suasana ini menyangkut penerapan nilai-nilai, norma, sikap maupun kebiasaan kerja yang baik dan tinggi. Nilai-nilai ini lebih dikenal dengan istilah budaya organisasi. Budaya organisasi merupakan karakteristik khas yang dapat diidentifikasi melalui nilai yang dianut, sikap yang dimiliki, kebiasaan-kebiasaan yang ditampilkan dan tindakan yang ditunjukkan oleh seluruh personel organisasi. Nilai, sikap, dan kebiasaan-kebiasaan tersebut merupakan hasil kesepakatan bersama. Dalam budaya organisasi, nilai-nilai utama organisasi ini hendaknya dimiliki dan dilaksanakan bersama-sama. Semakin banyak anggota menerima nilai-nilai tersebut semakin besar kepercayaan pada nilai-nilai tersebut maka semakin kuat budaya organisasi tersebut.

Budaya organisasi juga dimaknai sebagai satu set sistem makna yang dianut bersama dan menjadi perekat dan pemersatu para anggota dan menentukan cara berpersepsi, berpikir dan bertindak terhadap lingkungan pekerjaan. Budaya organisasi yang kondusif akan menumbuhkan keharmonisan kerja dalam organisasi di samping memberikan dorongan bekerja yang pada akhirnya akan memberikan kepuasan kerja. Pegawai yang mempunyai motivasi kerja yang tinggi akan senantiasa bekerja keras untuk mengatasi segala jenis permasalahan yang dihadapi dengan harapan mencapai hasil yang memuaskan. Oleh karena itu, budaya organisasi diduga memengaruhi langsung motivasi kerja pegawai.

Hipotesis yang diajukan adalah:



$H_0 : P_{51} = 0$: Budaya organisasi (X_1) tidak berpengaruh terhadap Motivasi kerja (X_5).

$H_0 : P_{51} > 0$: Budaya organisasi (X_1) berpengaruh terhadap Motivasi kerja (X_5).

Pada keterangan di atas, diperoleh koefisien jalur antara X_1 terhadap X_5 diperoleh $r_{51} = 0,217$ dan harga $t_{hitung} = 2,321$. Untuk $N = 111$ pada taraf signifikansi 5% diperoleh $t_{tabel} = 1,658$. Hasil perhitungan menghasilkan $t_{hitung} > t_{tabel}$ ($2,321 > 1,658$). Dengan demikian H_0 ditolak dan H_a diterima, sehingga dapat disimpulkan bahwa budaya organisasi berpengaruh langsung terhadap motivasi kerja.

Pengaruh langsung Budaya organisasi terhadap Motivasi kerja sebesar 0,048. Jadi, budaya organisasi berpengaruh langsung positif terhadap motivasi kerja yang mana 4,8% perubahan-perubahan motivasi kerja dapat ditentukan oleh budaya organisasi. Temuan penelitian ini dapat dimaknai bahwa motivasi kerja pegawai secara empiris turut dipengaruhi oleh budaya organisasi. Seperti yang sudah diketahui bahwa budaya organisasi sebagai satu set sistem makna yang dianut bersama oleh anggota organisasi, di mana sistem makna ini selanjutnya akan menjadi nilai, sikap dan keyakinan, kebiasaan dari seluruh anggota organisasi mulai dari pucuk pimpinan sampai ke *front lines*, sehingga tidak ada aktivitas yang dapat melepaskan diri dari budaya organisasi.

Nilai, sikap, dan keyakinan maupun kebiasaan ini selanjutnya diyakini oleh pegawai menjadi perekat dan pemersatu para anggota dan menentukan cara berpikir dan bertindak di lingkungan kerjanya. Sejalan dengan pandangan ini Hofstede menegaskan bahwa budaya merupakan berbagai interaksi dari ciri-ciri kebiasaan yang memengaruhi kelompok-kelompok orang dalam lingkungannya.³⁴³ Beach juga menegaskan kebudayaan merupakan inti dari apa yang penting dalam organisasi. Seperti aktivitas memberi perintah dan larangan serta menggambarkan sesuatu yang dilakukan dan tidak dilakukan yang mengatur perilaku anggota. Jadi budaya mengandung apa yang boleh dilakukan atau tidak boleh dilakukan, sehingga dapat dikatakan sebagai suatu pedoman yang dipakai untuk menjalankan aktivitas organisasi.³⁴⁴

Tidak hanya itu saja, adanya budaya organisasi akan mendorong pegawai untuk melaksanakan kerja sesuai dengan aturan yang berlaku di

³⁴³ Greet Hofstede, *Culture's Consequences, International Differences in Work – Related Values*. Sage Publication, (Beverly Hills/London/New Delhi, 1986), hlm. 21.

³⁴⁴ Lee Roy Beach, *Making The Right Decision Organizational Culture, Vision and Planning*, (United States of America: Prentice-Hall Inc, 1993), hlm. 12.



IAIN Sumatera Utara dan menjadi kebiasaan para pegawai dalam bertindak sesuai dengan peraturan yang berlaku di mana peraturan organisasi memberikan batasan dalam bersikap, sehingga para pegawai akan selalu mengingat peraturan tersebut. Apabila pegawai di organisasi menunjukkan kebiasaan yang baik maka akan berpengaruh baik untuk motivasi kerja pegawai dalam menyelesaikan tugas kerja. Adapun budaya organisasi yang buruk atau kebiasaan kerja di organisasi buruk akan berpengaruh buruk untuk motivasi kerja dan keefektifan kerja pegawai. Hasil penelitian yang sudah dilakukan menunjukkan budaya organisasi IAIN Sumatera Utara dalam kategori cukup baik karena pegawai bekerja tidak pernah merasa ada tekanan, pegawai merasa bangga pada organisasinya, pegawai bekerja dengan senang hati, selalu masuk kerja tepat waktu dan memakai seragam pada hari kerja. Selain itu pegawai selalu mengikuti apel pagi sebelum melakukan pekerjaan, melakukan kerja sama antar karyawan dan atasan, koordinasi antara pegawai dan atasan berjalan dengan baik, tidak menunda waktu istirahat, pulang kantor sesuai jam yang di tentukan organisasi, dan tidak menerima segala bentuk tips dari orang yang menggunakan jasanya. Perilaku organisasi di atas menunjukkan bahwa budaya organisasi sudah cukup baik, sehingga berdampak pada motivasi kerja dan keefektifan kerja pegawai. Temuan ini juga sejalan dengan hasil penelitian yang dilaksanakan Koemono yang menyimpulkan bahwa terdapat pengaruh langsung budaya organisasi terhadap motivasi sebesar 0,680.³⁴⁵

Adapun pengaruh tidak langsung budaya organisasi terhadap keefektifan kerja melalui motivasi kerja sebesar 0,0001%. Temuan ini memberikan penguatan secara empiris bahwa organisasi yang memiliki budaya yang baik akan mendorong unsur yang ada dalam organisasi untuk melaksanakannya dengan penuh tanggung jawab, sehingga memunculkan keefektifan kerja bagi seluruh elemen organisasi. Bila setiap anggota organisasi menyadari bahwa nilai-nilai budaya organisasi mampu diimplementasikan dalam pekerjaannya, maka akan menimbulkan kegairahan dan semangat bagi kalangan pegawai dalam setiap pekerjaannya. Dengan demikian dapat diduga bahwa budaya organisasi berpengaruh terhadap keefektifan kerja melalui motivasi kerja. Temuan ini juga mendukung teori yang digunakan sebagai dasar pengajuan model teoretis variabel penelitian, yaitu Model Integrasi Perilaku Organisasi Colquitt, Lepine, dan Wesson yang menjelaskan bahwa budaya organisasi berpengaruh

³⁴⁵ H. Teman Koesmono, *Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Motivasi dan Kepuasan Kerja Serta Kinerja Karyawan Pada Sub Sektor Industri Pengolahan Kayu Skala Menengah di Jawa Timur*, (Jurnal Manajemen & Kewirausahaan, Vol. 7, No. 2, 2005), hlm. 28



langsung terhadap motivasi kerja, dan keefektifan kerja melalui motivasi kerja³⁴⁶ Dengan demikian, secara empiris teruji bahwa budaya organisasi memiliki pengaruh langsung terhadap motivasi kerja dan secara tidak langsung memengaruhi keefektifan kerja pegawai melalui motivasi kerja.

SAMPLE

³⁴⁶ Jason A. Colquitt, Jeffery A. Lepine dan Michael J. Wesson. *Loc. cit.*, hlm. 8.



BAGIAN VIII

Kesimpulan Penelitian

Berdasarkan data dan hasil analisis yang telah dipaparkan dapat ditarik disimpulkan sebagai berikut:

1. Budaya organisasi berpengaruh langsung positif terhadap kepuasan kerja. Dengan perkataan lain, semakin baik budaya organisasi, semakin kuat kepuasan kerja pegawai administrasi di IAIN Sumatera Utara.
2. Perilaku kepemimpinan berpengaruh langsung positif terhadap kepuasan kerja. Dengan perkataan lain, semakin baik perilaku kepemimpinan, semakin kuat kepuasan kerja pegawai administrasi di IAIN Sumatera Utara.
3. Budaya organisasi berpengaruh langsung positif terhadap stres pekerjaan. Dengan perkataan lain, semakin baik budaya organisasi, semakin rendah stres pekerjaan pegawai administrasi di IAIN Sumatera Utara.
4. Perilaku kepemimpinan berpengaruh langsung positif terhadap motivasi kerja. Dengan perkataan lain, semakin baik perilaku kepemimpinan, semakin kuat motivasi kerja pegawai administrasi di IAIN Sumatera Utara.
5. Budaya organisasi berpengaruh langsung positif terhadap motivasi kerja. Dengan perkataan lain, semakin baik budaya organisasi, semakin kuat motivasi kerja pegawai administrasi di IAIN Sumatera Utara.
6. Perilaku kepemimpinan berpengaruh langsung positif terhadap motivasi kerja. Dengan perkataan lain, semakin baik perilaku kepemimpinan, semakin kuat motivasi kerja pegawai administrasi di IAIN Sumatera Utara.
7. Budaya organisasi berpengaruh langsung positif terhadap keefektifan

- kerja. Dengan perkataan lain, semakin baik budaya organisasi, semakin tinggi keefektifan kerja pegawai administrasi di IAIN Sumatera Utara.
8. Perilaku kepemimpinan berpengaruh langsung positif terhadap keefektifan kerja. Dengan perkataan lain, semakin baik perilaku kepemimpinan, semakin tinggi keefektifan kerja pegawai administrasi di IAIN Sumatera Utara.
 9. Kepuasan kerja berpengaruh langsung positif terhadap keefektifan kerja. Dengan perkataan lain, semakin tinggi kepuasan kerja, semakin tinggi keefektifan kerja pegawai administrasi di IAIN Sumatera Utara.
 10. Stres pekerjaan berpengaruh langsung positif terhadap keefektifan kerja. Dengan perkataan lain, semakin tinggi stres pekerjaan, semakin tinggi keefektifan kerja pegawai administrasi di IAIN Sumatera Utara.
 11. Motivasi kerja berpengaruh langsung positif terhadap keefektifan kerja. Dengan perkataan lain, semakin tinggi motivasi kerja, semakin tinggi keefektifan kerja pegawai administrasi di IAIN Sumatera Utara.



Implikasi Penelitian

A. IMPLIKASI PENGARUH LANGSUNG POSITIF BUDAYA ORGANISASI (X_1) TERHADAP KEPUASAN KERJA (X_3)

Berdasarkan hasil penelitian menunjukkan bahwa pengaruh langsung budaya organisasi terhadap kepuasan kerja sebesar 0,073. Dengan demikian, budaya organisasi secara langsung menentukan kepuasan kerja adalah sebesar 7,3%. Implikasi hasil penelitian ini dilakukan dengan meningkatkan kepuasan kerja pegawai melalui upaya pimpinan dalam pembinaan pegawai, baik itu Rektor, Kepala Biro Administrasi, Umum, Akademik, dan Keuangan (BAUAK), maupun pegawai itu sendiri dengan cara menciptakan dan memberlakukan nilai-nilai atau norma yang mampu dan menjamin pemenuhan faktor pemuas dalam organisasi kerja antara lain:

1. Prestasi yang diraih (*achievement*), Pada dasarnya orang menginginkan yang baik, oleh karenanya pimpinan harus meyakini bahwa telah menempatkan pegawai pada posisi sesuai dengan bakat dan kemampuannya.
2. Pengakuan kepada pegawai (*recognition*), Setiap pegawai ingin diakui prestasinya dalam pekerjaan. Kesuksesan pegawai tidak memiliki arti sebelum mereka mendapatkan pengakuan. Pimpinan jangan segan memuji keberhasilan pegawai, namun pujian harus dengan tulus.
3. Tanggung jawab (*responsibility*), pegawai akan meningkat kepuasannya bila mereka mempunyai rasa memiliki terhadap pekerjaannya. Seorang pimpinan harus memberikan kebebasan yang cukup dan kekuatan untuk menanggung pekerjaannya sehingga mereka merasa “memiliki” hasilnya.
4. Peluang untuk maju (*advancement*), pimpinan harus memberikan peluang pegawai untuk maju, karena hal itu akan meningkatkan moti-

vasi pegawai. Pegawai harus diberikan kesempatan berperan dalam organisasi, bisa lewat pengembangan ide. Sebagai contoh manajemen Walls membuat *enterprise award* dengan membuat kompetisi antar-kelompok pegawai untuk menciptakan kreativitas dan metode baru dalam bekerja.

5. Kepuasan kerja itu sendiri (*the work it self*), pimpinan harus mampu membuat pegawai percaya bahwa pekerjaan yang mereka lakukan adalah penting dan tugas yang mereka lakukan amat berarti.
6. Kemungkinan pengembangan karier (*the possibility of growth*), pimpinan harus melakukan pengembangan jenjang karier dan prosedur evaluasi kinerja pegawai yang jelas. Hal ini digunakan untuk menunjang sistem promosi yang transparan dan adil. Dengan adanya transparansi ini, maka pegawai menjadi jelas apa yang dia tuju dan apa yang akan didapatkannya pada sasaran itu. Hal ini akan menumbuhkan keadilan, sehingga akan meningkatkan kepuasan kerja.

Selain itu pimpinan juga harus memperhatikan faktor pemelihara (*maintenance factor*) kepuasan kerja, faktor pemelihara merupakan faktor yang berkaitan dengan pemenuhan kebutuhan untuk memelihara keberadaan pegawai sebagai manusia, pemeliharaan ketentraman, dan kesehatan. Faktor tersebut meliputi:

1. Kompensasi, pimpinan hendaknya mengembangkan sistem kompensasi yang sesuai dengan *performance appraisal*, sehingga akan tercipta keadilan dan transparansi.
2. Keamanan dan keselamatan kerja, pimpinan juga harus mampu memenuhi rasa aman pegawainya, misal dengan penyediaan asuransi, pengobatan gratis.
3. Kondisi kerja pegawai hendaknya memenuhi standar yang nyaman, seperti musholla, toilet, dan sebagainya.
4. Status, pengakuan terhadap status mereka, dengan cara memberikan kesempatan mereka memberikan ide bagi perbaikan produk atau layanan.
5. Prosedur organisasi, Pimpinan harus menciptakan prosedur kerja yang mendukung keadilan, transparansi, pengembangan karier, wewenang dan kompensasi.
6. Mutu dari supervisi teknis dari hubungan interpersonal di antara teman sejawat dan atasan dan dengan bawahan.

Upaya-upaya di atas akan berjalan dengan baik, manakala pimpinan memiliki kemampuan untuk menciptakan dan menjamin lingkungan ker-



ja yang kondusif, manajemen yang suportif, dan sistem nilai yang mendukung. Pegawai yang merasa bahwa organisasinya selalu siap sedia mendukungnya akan merasa lebih puas dalam pekerjaannya.

B. IMPLIKASI PENGARUH LANGSUNG POSITIF PERILAKU KEPEMIMPINAN (X_2) TERHADAP KEPUASAN KERJA (X_3)

Berdasarkan hasil penelitian menunjukkan bahwa pengaruh langsung Perilaku kepemimpinan terhadap kepuasan kerja sebesar 0,068. Dengan demikian, perilaku kepemimpinan yang secara langsung menentukan perubahan-perubahan kepuasan kerja adalah sebesar 6,8%. Implikasi hasil penelitian ini dilakukan dengan meningkatkan kepuasan kerja pegawai melalui upaya pimpinan yang terkait dalam pembinaan pegawai, baik itu Rektor, Kepala Biro Administrasi, Umum, Akademik dan Keuangan (BAUAK), maupun pegawai itu sendiri menciptakan perilaku kepemimpinan dengan cara:

1. Melakukan perubahan struktur kerja, misalnya dengan melakukan perputaran pekerjaan (*job rotation*), yaitu sebuah sistem perubahan pekerjaan dari salah satu tipe tugas ke tugas yang lainnya (yang disesuaikan dengan *job description*),
2. Memberikan otonomi, yaitu pegawai diberi kebebasan untuk mengatur pekerjaannya. Otonomi ini diharapkan dapat meningkatkan kepuasan dan motivasi kerja.
3. Variasi tugas, yaitu memberikan beberapa pekerjaan, kegiatan yang berbeda, yang memerlukan keahlian berbeda dalam melakukannya. Tugas yang sederhana dan rutin umumnya tidak disukai oleh para pegawai.
4. Pelibatan pegawai dalam menyelesaikan suatu pekerjaan, apakah terlibat hanya dalam elemen kecil. Keterlibatan yang sangat kecil mengakibatkan pegawai tidak merasakan adanya pengakuan dan kemudian akan merasa tidak puas.
5. Melakukan pemekaran (*job enlargement*), atau perluasan satu pekerjaan sebagai tambahan dan bermacam-macam tugas pekerjaan. Praktik untuk para pegawai yang menerima tugas-tugas tambahan dan bervariasi dalam usaha untuk membuat mereka merasakan bahwa mereka adalah lebih dari sekadar anggota dari organisasi.
6. Perubahan sistem pembayaran insentif, tunjangan maupun hal lainnya yang dilakukan dengan berdasarkan pada keahliannya (*skill-based pay*), yaitu pembayaran di mana para pegawai diberi insentif atau pembayaran lainnya berdasarkan pengetahuan dan keterampilannya



daripada posisinya di organisasi. Pembayaran kedua dilakukan berdasarkan jasanya (*merit pay*), sistem pembayaran di mana pemberian insentif atau tunjangan lainnya berdasarkan *performancenya*, pencapaian finansial pegawai berdasarkan pada hasil yang dicapai oleh individu itu sendiri. Pembayaran yang ketiga adalah *Gainsharing* atau pembayaran berdasarkan pada keberhasilan kelompok (keuntungan dibagi kepada seluruh anggota kelompok).

7. Pemberian jadwal kerja yang fleksibel, dengan memberikan kontrol pada para pegawai mengenai pekerjaan sehari-hari mereka, yang sangat penting untuk mereka yang bekerja di unit yang cukup banyak pekerjaan, di mana pekerja tidak bisa bekerja tepat waktu.
8. Mengadakan program yang mendukung, organisasi mengadakan program-program yang dirasakan dapat meningkatkan kepuasan kerja para pegawai, seperti; *health center*, *profit sharing*, dan *employee sponsored child care*.

Guna menjamin upaya-upaya di atas berjalan dengan baik, maka pimpinan memiliki kemampuan untuk menciptakan dan menjamin lingkungan kerja yang kondusif, manajemen yang suportif, dan penciptaan saluran komunikasi yang berjalan efektif di lingkungan organisasi.

C. IMPLIKASI PENGARUH LANGSUNG POSITIF BUDAYA ORGANISASI (X_1) TERHADAP STRES PEKERJAAN (X_3)

Berdasarkan hasil penelitian menunjukkan bahwa pengaruh langsung budaya organisasi terhadap stres pekerjaan sebesar 0,109. Dengan demikian, budaya organisasi secara langsung memengaruhi stres pekerjaan sebesar 10,9%. Implikasi hasil penelitian ini dilakukan dengan cara memperhatikan tingkat stres pekerjaan pegawai melalui upaya pimpinan yang terkait dalam pembinaan pegawai, baik itu Rektor, Kepala Biro Administrasi, Umum, Akademik dan Keuangan (BAUAK), maupun pegawai itu sendiri menciptakan budaya organisasi yang kondusif dengan cara:

1. Penerapan manajemen waktu.
Pengaturan waktu yang sangat tepat akan menjamin pegawai tidak akan menjadi stres. Hal ini dikarenakan setiap pegawai pastinya akan memiliki rasa lelah yang sangat besar dan perlukan pembagian waktu untuk istirahat dan merelaksasikan tubuh dari kepadatan jadwal kerja. Pola pembagian waktu yang dapat di aplikasikan adalah pembagian waktu bekerja, beribadah, dan waktu istirahat. Waktu untuk bekerja antara jam 08.00 pagi sampai jam 17.00 sore, setelah itu ada



kemungkinan bahwa daya tingkat kejenuhan pegawai akan meningkat disaat itulah diperlukan istirahat yang cukup untuk mengembalikan rasa lelah.

2. Perluasan jaringan dukungan sosial.

Perluasan jaringan dukungan sosial ini dapat menjadi hal yang penting dan sangat diperlukan oleh pegawai. Selain untuk mempermudah dalam pekerjaan, pegawai yang memiliki banyak jaringan pertemanan juga bisa di manfaatkan sebagai tempat berbagi dalam memecahkan masalah yang di alami oleh dirinya. Karena manusia adalah makhluk sosial yang saling butuh membutuhkan terkadang hal seperti ini sangat diperlukan sekali.

3. Menciptakan iklim organisasional yang mendukung.

Banyak organisasi besar saat ini cenderung memformulasi struktur birokratik yang tinggi yang menyertakan infleksibel. Ini dapat membawa stres kerja yang sungguh-sungguh dikalangan pegawai. Strategi pengaturan mungkin membuat struktur lebih desentralisasi dan organik dengan membuat keputusan partisipatif dan aliran keputusan ke atas. Perubahan struktur organisasi dan proses struktural yang terjadi mungkin akan menciptakan iklim yang lebih mendukung bagi pegawai, memberikan mereka lebih banyak kontrol terhadap pekerjaan mereka, dan mungkin akan mencegah atau mengurangi stres kerja mereka.

4. Dilakukannya penyeleksian personel dan penempatan anggota kerja yang lebih baik. Pada prinsipnya kemampuan ilmu atau skil yang dimiliki oleh setiap anggota mungkin bisa berbeda satu dengan yang lainnya. Penempatan kerja anggota yang tepat sesuai dengan keahliannya masing-masing sangat menunjang sekali terselesaikannya suatu pekerjaan. Penyesuaian penempatan yang baik dan penyeleksian itu yang sangat diperlukan organisasi agar setiap tujuan dapat tercapai dengan baik.

5. Mengurangi konflik dan mengklarifikasi peran organisasional.

Konflik yang terjadi dalam sebuah organisasi termasuk dilingkungan kerja yang ada di unit kerja IAIN Sumatera Utara mungkin adalah hal yang biasa dan hal ini mungkin sering juga terjadi. Konflik dalam bentuk apapun yang terjadi dalam sebuah organisasi tentunya akan dapat menimbulkan hal negatif seperti Ketidakjelasan peran suatu organisasional tersebut. Mengidentifikasi konflik sebagai penyebab stres itu sangatlah diperlukan guna mengurangi atau mencegah stres itu sendiri. Setiap bagian atau unit kerja yang dikerjakan membutuh-



kan sangat kejelasan atas setiap konflik, sehingga tidak akan terjadi *ambiguous*. Peran organisasi itu yang bisa mengklarifikasikan suatu konflik yang terjadi maka terjadilah suatu kejelasan dan bisa menegosiasikan konflik.

6. Penetapan tujuan yang realistis.

Setiap organisasi tentunya memiliki tujuan yang Pasti. Baik bersifat nonprofit maupun profit. Namun tujuan suatu organisasi itu juga harus bersifat riil sesuai dengan daya kemampuan yang dimiliki oleh organisasi tersebut. Kemampuan suatu organisasi dapat dilihat dari keahlian yang dimiliki oleh setiap para anggotanya. Dengan tujuan yang jelas dan real tentunya juga sesuai dengan kemampuan anggotanya, maka semua tujuan pasti akan tercapai dengan baik. Namun sebaliknya jika organisasi tidak bersikap realistis dan selalu menekan anggotanya tanpa adanya koordinasi yang gamblang stres itu akan timbul.

7. Pendesainan ulang pekerjaan.

Stres yang biasa terjadi ketika anggota bekerja itu kemungkinan dialami termasuk kalangan pegawai administrasi di lingkungan IAIN Sumatera Utara, karena faktor kerjaan yang menumpuk dan sangat berat. Mengatur program kerja yang baik dan cara menyikapi juga perlu dilakukan para pegawai adalah membuat teknik tersendiri cara pengerjaannya. Terkadang setiap anggota dalam mengerjakan pekerjaan mendahulukan yang sulit dari pada yang mudah, maka pegawai akan terasa malas dan enggan untuk mengerjakan pekerjaannya ketika melihat tugas yang berat dan sulit terlebih dahulu dan sudah menumpuk, maka akan timbul stres. Dengan demikian strategi yang dilakukan adalah melakukan penyusunan pekerjaan dengan mendahulukan yang mudah kemudian kearah yang lebih sulit. Maka sedikit demi sedikit pekerjaan yang menumpuk pun akan terselesaikan. Dengan kata lain stres pun bisa terhindarkan dan bisa dikurangi.

8. Perbaikan dalam komunikasi organisasi.

Komunikasi tersebut sangatlah penting dalam berorganisasi. Komunikasi dapat meringankan pekerjaan setiap pegawai terutama dengan *team work*. Sesama anggota yang tergabung dalam suatu kelompok selalu berkoordinasi dan mengomunikasikan program yang akan dilakukan. Komunikasinya juga harus baik dan benar. Perbedaan cara koordinasi dan instruksi ke atasan maupun ke bawahan. kerap kali terjadi kesalahan dan tidak mampu menempatkan posisi dan jabatan sehingga terjadi kesalahan dalam berkomunikasi.



9. Membuat bimbingan konseling.

Dengan adanya bimbingan konseling tentunya dapat dirasakan cukup dalam mengatasi stres. Konseling yang dilakukan oleh psikolog yang lebih kompeten dalam masalah kejiwaan pegawai. Psikologis anggota terganggu sekali pada saat stres itu menimpa. Rasa yang tidak tahan dan ingin keluar dari berbagai tekanan yang menimpanya tentunya akan menambah rasa stres yang dihadapinya. Konseling dengan psikolog sedikitnya mungkin dapat membantu anggota keluar dari berbagai tekanan stres.

Mengatasi tingkat stres pekerjaan dikalangan pegawai dapat berlangsung baik jika lembaga atau organisasi menjamin berlangsungnya iklim organisasi yang kondusif, saluran komunikasi yang berjalan efektif, manajemen yang suportif, dan sistem nilai yang mendukung terpenuhinya kreativitas dan otonomi kerja pegawai dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya dalam bekerja.

D. IMPLIKASI PENGARUH LANGSUNG POSITIF PERILAKU KEPEMIMPINAN (X_2) TERHADAP STRES PEKERJAAN (X_3)

Berdasarkan hasil penelitian menunjukkan bahwa pengaruh langsung Perilaku kepemimpinan terhadap stres pekerjaan sebesar 0,032. Dengan demikian, perilaku kepemimpinan yang secara langsung menentukan perubahan-perubahan stres pekerjaan adalah sebesar 3,2%. Implikasi hasil penelitian ini dilakukan dengan menekan stres pekerjaan pegawai melalui upaya perilaku pimpinan yang terkait dalam pembinaan pegawai, baik itu Rektor, Kepala Biro Administrasi, Umum, Akademik dan Keuangan (BAUAK), dengan cara melaksanakan manajemen berdasarkan sasaran. Dipilihnya manajemen berdasarkan sasaran sebagai upaya mengurangi stres pekerjaan dikalangan pegawai dikarenakan manajemen ini meletakkan kesepakatan terhadap pendekatan pada semua tingkat organisasi, penetapan sasaran dan perencanaan yang efektif oleh pimpinan puncak, penetapan sasaran-sasaran individual yang berkaitan dengan sasaran organisasi oleh para manajer dan bawahan, otonomi yang luas dalam pengembangan dan pemilihan sarana untuk mencapai tujuan, dan adanya tinjauan teratur atas unjuk kerja (*performance*) dalam hubungannya dengan tujuan.

Di samping itu, keuntungan utama dari pelaksanaan manajemen berdasarkan sasaran juga dapat:

1. Memberi kesempatan kepada para individu untuk mengetahui apa yang diharapkan dari mereka.



2. Membantu dalam perencanaan dengan membuat para manajer menetapkan sasaran dan waktu yang ditargetkan.
3. Meningkatkan komunikasi antara para manajer dan bawahan
4. Membuat para manajer lebih menyadari tentang sasaran organisasi
5. Membuat proses manajemen lebih wajar dengan memusatkan pada suatu pencapaian. Program ini juga memberi kesempatan kepada para bawahan untuk mengetahui sebaik mana mereka bekerja dalam kaitannya dengan sasaran organisasi.

Di samping itu juga, menerapkan manajemen berdasarkan sasaran mempunyai keuntungan bagi para individu dan organisasi. Bagi pegawai mungkin keuntungan utamanya ialah meningkatnya rasa keterlibatan dan pengertian tentang sasaran organisasi. Tiap pegawai mengetahui bahwa mereka akan dinilai, bukan berdasarkan hubungan pribadi atau prasangka atasan, tetapi berdasarkan sebaik mana mereka mencapai sasaran yang mereka sendiri telah membantu menetakannya. Sebagai akibatnya, pegawai dalam suatu proses manajemen berdasarkan sasaran lebih besar kemungkinannya untuk melaksanakan tanggung jawab mereka dengan penuh kemauan dan keberhasilan. Semua keuntungan ini setidaknya secara tidak langsung akan memberikan keuntungan kepada organisasi. Karena semua tingkat dalam organisasi membantu dalam penetapan tujuan, maka sasaran dan tujuan organisasi menjadi lebih realistis. Juga komunikasi yang bertambah baik sebagai akibat adanya penerapan manajemen berdasarkan sasaran, dapat membantu organisasi untuk mencapai sasarnya dengan lebih baik. Artinya, seluruh organisasi mempunyai rasa kesatuan yang meningkat. Dan para pegawai lebih menyadari apa yang diharapkan oleh pimpinan puncak dan pada gilirannya akan membantu dalam penetapan tujuan yang ingin dicapai.

Cara yang kedua adalah melaksanakan pengembangan organisasi. Pengembangan organisasi ini diharapkan menjadi pendekatan situasional atau kontingensi guna meningkatkan keefektifan organisasi. Organisasi yang melaksanakan pengembangan organisasi diyakini mampu menekan tingkat stres pekerjaan dikalangan pegawai dikarenakan sistem ini mampu melahirkan situasi organisasi yang menjamin munculnya:

1. Keharmonisan hubungan kerja antara pimpinan dan staf anggota organisasi.
2. Menciptakan kemampuan memecahkan persoalan organisasi secara lebih terbuka.
3. Menciptakan keterbukaan dalam berkomunikasi.



4. Menjadi semangat kerja para anggota organisasi dan kemampuan mengendalikan dirinya.

Cara ketiga guna menekan tingkat stres pekerjaan dikalangan pegawai dilakukan melalui pengayaan pekerjaan dikalangan pegawai. Pengayaan dimaksudkan sebagai upaya menambahkan tugas-tugas baru ke pekerjaan sebagai sarana untuk meningkatkan kewenangan atau tanggung jawab pegawai. Bagi pegawai, pengayaan ini dapat mengurangi tingkat kebosanan dalam bekerja, di samping menciptakan variasi kerja dengan tantangan pekerjaan yang berbeda. Jika hal ini diterapkan dalam organisasi maka diyakini dapat mengurangi tingkat stres pekerjaan dikalangan pegawai.

Cara lain yang dapat dilakukan guna menekan tingkat stres pekerjaan dikalangan pegawai dilakukan melalui pembentukan kelompok kerja otonom. Kelompok kerja otonom dimaksudkan sebagai upaya organisasi menyediakan suasana kerja yang baik bagi pegawai. Selaras dengan pengembangan iklim organisasi, pembentukan kelompok kerja yang positif merupakan suatu kondisi di mana keadaan organisasi dan lingkungannya dalam keadaan aman, damai, dan menyenangkan untuk aktivitas kerja pegawai. pembentukan jadwal kerja, dan penyediaan fasilitas kesehatan pegawai juga menjadi cara yang efektif guna menekan tingkat stres kerja dikalangan pegawai.

Sementara itu, bagi pegawai penanggulangan stres pekerjaan dapat dilakukan dengan cara mandiri melalui upaya-upaya berikut:

1. Tenang, ambil napas panjang dan cobalah untuk santai dan tenangkan diri.
2. Kenali permasalahan, coba kenali akar permasalahan pekerjaan, apa yang membuat diri resah.
3. Terapi, pegawai yang mengalami stres pekerjaan disarankan mengikuti kegiatan sosial sehingga dapat menghindari permasalahan sejenis.
4. Menghadapi masalah yang terjadi dan segera selesaikan agar tidak mengganggu lagi.
5. Atur jadwal, buat jadwal yang harus diprioritaskan lebih dahulu dan tentukan mana yang dapat ditunda. Perkecil peluang untuk timbulnya stres dengan mempersibuk diri sendiri.
6. Diskusi, diskusikan masalah yang menyebabkan timbulnya stres dengan atasan atau psikolog.
7. Curhat, ceritakan masalah yang dihadapi pada keluarga atau pasangan.



8. Buat keseimbangan, stres muncul karena terlalu fokus pada pekerjaan, bagilah waktu antara pekerjaan dan keluarga. Melakukan hal-hal bersama keluarga akan membuat kembali segar.
9. Pahami tugas dan kewajiban sebagai pegawai, mungkin inilah yang jelas-jelas akan mengurangi stres yang dialami di tempat kerja. Dengan mengetahui kewajiban akan mampu mengatur waktu dan rutinitas sehingga peluang stres akan makin kecil.
10. Keberanian menerima cobaan dengan berdoa, ikhlas menerima akan membantu menyelesaikan masalah.
11. Mampu mengendalikan perasaan.
12. Mampu sebagai pendengar yang baik dan mendengar keluhan teman sekantor.
13. Mampu bereaksi cepat dalam menghadapi masalah.
14. Selalu *positif thinking*.

Guna menjamin upaya-upaya di atas berjalan dengan baik, maka lembaga atau organisasi menjamin berlangsungnya kepemimpinan transformatif, iklim organisasi yang kondusif, manajemen yang suportif, saluran komunikasi yang berjalan efektif dan sistem nilai yang mendukung terpenuhinya kreativitas dan otonomi kerja pegawai dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya dalam bekerja.

E. IMPLIKASI PENGARUH LANGSUNG POSITIF BUDAYA ORGANISASI (X_1) TERHADAP MOTIVASI KERJA (X_5)

Berdasarkan hasil penelitian menunjukkan bahwa pengaruh langsung budaya organisasi terhadap motivasi kerja sebesar 0,048. Dengan demikian, budaya organisasi yang secara langsung menentukan perubahan-perubahan motivasi kerja adalah sebesar 4,8%. Implikasi hasil penelitian ini dilakukan dengan cara memperhatikan motivasi kerja pegawai melalui upaya pimpinan yang terkait dalam pembinaan pegawai, baik itu Rektor, Kepala Biro Administrasi, Umum, Akademik dan Keuangan (BAUAK), maupun pegawai itu sendiri menciptakan budaya organisasi yang kondusif dengan cara:

1. Menjaga perasaan dalam memerintah ditempat kerja, memberikan teladan atau contoh agar pegawai patuh terhadap peraturan-peraturan diperusahaan dan selalu mengingatkan visi dan misi organisasi.
2. Meningkatkan komitmen kepada organisasi di mana pegawai tidak hanya bekerja sebagai pekerja melainkan pegawai bekerja untuk organisasinya sendiri, sehingga dapat menciptakan komitmen kerja yang lebih baik.



3. Memperlakukan pegawai dengan cara adil, sehingga pegawai dapat bekerja sama dalam menyelesaikan pekerjaannya dan dengan cara tersebut akan tercipta rasa kekeluargaan yang baik antara pegawai satu dan pegawai yang lain.
4. Dalam hal menciptakan konsistensi organisasi tidak hanya memberikan pelatihan saja melainkan memberikan buku pedoman kerja ke semua pegawai sehingga pegawai selalu ingat apa yang penting dan apa yang tidak penting, apa yang boleh dilakukan dan apa yang tidak boleh dilakukan.
5. Penciptaan kepastian dan mengurangi ketidakpastian terhadap tujuan organisasi di mana para pegawai mempunyai pedoman yang memberikan kepastian dalam melaksanakan tugas dan fungsinya masing-masing.
6. Pemberian insentif bagi pegawai yang tertib dan tidak pernah absen, tetap memberikan cuti tahunan bagi pegawai, agar para pegawai bisa memaksimalkan dalam mengerjakan pekerjaannya.
7. Mengadakan kegiatan-kegiatan yang dapat menjalin rasa kekeluargaan atau mengadakan kegiatan yang dapat menghilangkan kejenuhan pegawai terhadap pekerjaannya, misalnya, berwisata, olahraga, *out-bond*, dan sebagainya.
8. Lingkungan kerjanya membutuhkan rasa saling menghargai, saling membantu dan saling memercayai dalam melaksanakan tugasnya.

Mewujudkan iklim organisasi yang kondusif, manajemen yang suportif, saluran komunikasi yang berjalan efektif dan sistem nilai yang mendukung terpenuhinya kreativitas dan otonomi kerja di samping lingkungan kerja yang menumbuhkan situasi yang rasa saling menghargai, saling membantu dan saling memercayai dalam melaksanakan tugasnya menjadi upaya efektif untuk mendukung capaian upaya di atas.

F. IMPLIKASI PENGARUH LANGSUNG POSITIF PERILAKU KEPEMIMPINAN (X_2) TERHADAP MOTIVASI KERJA (X_5)

Berdasarkan hasil penelitian menunjukkan bahwa pengaruh langsung perilaku kepemimpinan terhadap motivasi kerja sebesar 0,048. Dengan demikian, Perilaku kepemimpinan yang secara langsung menentukan perubahan-perubahan motivasi kerja adalah sebesar 4,8%. Implikasi hasil penelitian ini dilakukan dengan cara memperhatikan motivasi kerja pegawai melalui upaya perilaku pimpinan yang terkait dalam pembinaan pegawai, baik itu Rektor, Kepala Biro Administrasi, Umum, Akademik dan Keuangan (BAUAK), maupun pegawai itu sendiri dengan cara:



1. Training; Terkadang menekuni sebuah pekerjaan yang sama setiap harinya, membuat sebagian besar pegawai merasa jenuh dan bosan. Dampaknya, motivasi kerja pegawai akan turun sehingga mereka tidak bekerja secara optimal. Karena itu untuk mengembalikan motivasi kerja pegawai, pimpinan perlu mengadakan training khusus bagi para pegawai. Misalnya saja mengadakan pelatihan untuk meningkatkan keterampilan kerja mereka, atau sekadar training untuk membangun kembali motivasi pegawai yang mulai turun.
2. Berikan *reward* bagi pegawai yang berprestasi; Tidak ada salahnya jika pimpinan memberikan *reward* khusus bagi pegawai yang berprestasi. Bisa berupa bonus atau insentif, maupun berupa hadiah kecil yang bisa mewakili ucapan terima kasih organisasi atas prestasi para pegawai. Cara ini terbukti cukup efektif, sehingga pegawai lebih bersemangat untuk memberikan prestasi-prestasi berikutnya bagi organisasi.
3. Lakukan pendekatan untuk mengoptimalkan kinerja pegawai; Pimpinan juga perlu melakukan pendekatan pada para pegawai. Bila perlu kenali kelebihan dan kekurangan yang dimiliki masing-masing dari mereka, sebab hal ini akan memudahkan pimpinan untuk mengevaluasi perkembangan setiap pegawai. Mana pegawai yang memiliki prestasi kerja cukup bagus, dan mana pegawai yang membutuhkan dukungan untuk mencapai keberhasilan seperti rekan-rekan lainnya. Tentu dengan pendekatan tersebut, pimpinan dapat membantu pegawai yang kesulitan mengerjakan tugasnya untuk bisa berhasil meraih prestasi seperti pegawai lainnya.
4. Mengadakan kegiatan khusus untuk membangun kekeluargaan antara pegawai dan organisasi; Membangun kekeluargaan antara pihak pegawai dan para pimpinan, menjadi langkah jitu untuk meningkatkan motivasi kerja pegawai. Dengan kekeluargaan yang kuat, mereka akan ikut merasakan kepemilikan lembaga tersebut. Sehingga loyalitasnya untuk bersama-sama membesarkan lembaga semakin meningkat. Adakan acara pertemuan rutin, yang bisa mengakrabkan semua pegawai di lembaga. Lingkungan kerja yang hangat dan akrab, akan membuat pegawai merasa nyaman dalam menjalankan pekerjaannya.

Guna menjamin upaya-upaya di atas berjalan dengan baik, maka lembaga atau organisasi menjamin berlangsungnya iklim organisasi yang kondusif, manajemen yang suportif, saluran komunikasi yang berjalan efektif dan sistem nilai yang mendukung terpenuhinya kreativitas dan otonomi



kerja di samping Lingkungan kerja yang menumbuhkan situasi yang rasa saling menghargai, saling membantu dan saling memercayai dalam melaksanakan tugasnya.

G. IMPLIKASI PENGARUH LANGSUNG POSITIF BUDAYA ORGANISASI (X_1) TERHADAP KEEFEKTIFAN KERJA (X_2)

Berdasarkan hasil penelitian menunjukkan bahwa pengaruh langsung budaya organisasi terhadap keefektifan kerja sebesar 0,084. Dengan demikian, budaya organisasi yang secara langsung menentukan peningkatan keefektifan kerja pegawai adalah sebesar 8,4%. Implikasi hasil penelitian ini dilakukan dengan cara memperhatikan Keefektifan kerja pegawai melalui upaya pimpinan yang terkait dalam pembinaan pegawai, baik itu Rektor, Kepala Biro Administrasi, Umum, Akademik dan Keuangan (BAUAK), maupun pegawai itu sendiri menciptakan budaya organisasi kondusif dengan cara:

1. Membangun kesadaran, komitmen, dan partisipasi pegawai. Upaya ini dapat dilakukan dengan pendekatan partisipatoris. Seluruh pegawai diajak untuk menggali dan merumuskan kembali inti sari nilai-nilai organisasi, baik nilai kelompok (sikap dan perilaku), nilai organisasi (tujuan, prosedur, dan kebijakan), dan nilai non-formal seperti seragam ataupun ritual.
2. Bersikap terbuka, memberi dan menerima pandangan dari setiap anggota organisasi serta mengintegrasikan diri sebagai satu kesatuan yang utuh.
3. Pegawai hendaknya diperlakukan sebagai mitra yang memiliki harkat dan martabat yang sama. Perlakuan seperti ini memungkinkan pegawai mampu mengembangkan dan mencurahkan seluruh potensi dan intelektulitasnya serta memberikan komitmen dan sumbangan nyata demi pengembangan lembaga atau organisasi.
4. Menciptakan keteraturan dalam bekerja yang dikendalikan dengan menciptakan prosedur ketetapan dan evaluasi keefektifan kerja secara berkelanjutan.
5. Memberlakukan ganjaran terhadap pelanggaran disiplin dan mengupayakan komunikasi antara karyawan.
6. Meningkatkan profesionalisme dengan memberikan pelatihan bagi pegawai.
7. Perlu dibuat kebijakan penilaian kinerja yang terbuka dan berkesinambungan. Dengan adanya penilaian ini, evaluasi pekerjaan dilakukan untuk mengukur efektivitas dan efisiensinya sehingga dapat di-



perbaiki, sebagai upaya meningkatkan keefektifan kerja dan kinerja pegawai.

Upaya-upaya di atas berjalan dengan baik, maka lembaga atau organisasi menjamin berlangsungnya iklim organisasi yang kondusif, manajemen yang suportif, penegakkan disiplin kerja secara konsisten, saluran komunikasi yang berjalan efektif dan sistem nilai yang mendukung terpenuhinya kreativitas dan otonomi kerja di samping mewujudkan lingkungan kerja yang menumbuhkan situasi yang rasa saling menghargai, saling membantu dan saling memercayai dalam melaksanakan tugasnya.

H. IMPLIKASI PENGARUH LANGSUNG POSITIF PERILAKU KEPEMIMPINAN (X_2) TERHADAP KEEFEKTIFAN KERJA (X_6)

Berdasarkan hasil penelitian menunjukkan bahwa pengaruh langsung perilaku kepemimpinan terhadap keefektifan kerja sebesar 0,044. Dengan demikian, perilaku kepemimpinan yang secara langsung menentukan peningkatan keefektifan kerja pegawai adalah sebesar 4,4%. Implikasi hasil penelitian ini dilakukan dengan cara memperhatikan keefektifan kerja pegawai melalui upaya perilaku pimpinan yang terkait dalam pembinaan pegawai, baik itu Rektor, Kepala Biro Administrasi, Umum, Akademik dan Keuangan (BAUAK), maupun pegawai itu sendiri dengan cara:

1. Memberikan pengarahan, motivasi terhadap pegawai hendaklah sesuai dengan situasi dan kondisi yang tepat.
2. Memengaruhi dan mengubah sikap, pola tingkah laku pegawai agar mereka bekerja demi kepentingan lembaga atau organisasi.
3. Menetapkan tujuan dan menjelaskan/memberikan pengarahan apa yang harus dicapai.
4. Memberikan informasi tentang adanya pengembangan pegawai.
5. Memberikan kesempatan bawahan untuk ikut serta dalam memecahkan masalah yang dihadapi lembaga atau organisasi.
6. Memberikan peluang kepada pegawai untuk mengadakan pertukaran informasi antar kolega.
7. Memberikan suatu kemudahan untuk berinteraksi.
8. Memberi kesempatan pegawai untuk mengutarakan pendapat.
9. Melakukan penilaian kinerja pegawai secara objektif yang menjamin terpenuhinya kepentingan pegawai dan kepentingan organisasi. Bagi para pegawai penilaian tersebut berperan sebagai umpan balik tentang berbagai hal seperti kemampuan, kelebihan dan kekurangan, dan potensi yang pada gilirannya bermanfaat untuk menentukan



tujuan, jalur, rencana dan pengembangan karier pegawai. Adapun bagi lembaga atau organisasi, hasil penilaian kinerja pegawai sangat penting arti dan peranannya dalam pengambilan keputusan tentang berbagai hal seperti identifikasi kebutuhan program pendidikan dan pelatihan, rekrutmen, seleksi, program pengenalan, penempatan, promosi, sistem imbalan.

Guna menjamin upaya-upaya di atas berjalan dengan baik, maka lembaga atau organisasi melaksanakan manajemen yang suportif, perilaku kepemimpinan yang transformatif dan komunikasi efektif.

I. IMPLIKASI PENGARUH LANGSUNG POSITIF KEPUASAN KERJA (X_3) TERHADAP KEEFEKTIFAN KERJA (X_4)

Berdasarkan hasil penelitian menunjukkan bahwa pengaruh langsung kepuasan kerja terhadap keefektifan kerja sebesar 0,023. Dengan demikian, kepuasan kerja yang secara langsung menentukan peningkatan keefektifan kerja pegawai adalah sebesar 2,3%. Implikasi hasil penelitian ini dilakukan dengan cara memperhatikan Keefektifan kerja pegawai melalui upaya pimpinan yang terkait dalam pembinaan pegawai, baik itu Rektor, Kepala Biro Administrasi, Umum, akademik dan Keuangan (BAUK), maupun pegawai itu sendiri untuk meningkatkan kepuasan kerja dengan cara:

1. Pekerjaan itu sendiri (*work it self*), Setiap pekerjaan memerlukan suatu keterampilan tertentu sesuai dengan bidangnya masing-masing. sulit atau tidaknya suatu pekerjaan serta perasaan seseorang bahwa kemampuannya dibutuhkan dalam melakukan pekerjaan tersebut, akan menambahkan atau mengurangi kepuasan kerja;
2. Atasan (*supervision*), supervisor yang baik berarti mahu menghargai pekerjaan para bawahannya. Bagi para bawahan, atasan bisa dianggap sebagai sosok ayah/ibu/teman dan sekaligus atasannya
3. Teman sekerja (*workers*), merupakan salah satu faktor yang berhubungan dengan ikatan antara pegawai dan atasannya dan dengan pegawai lain, baik pegawai yang sama maupun pegawai yang berbeda jenis pekerjaannya
4. Promosi (*promotion*), promosi merupakan salah satu faktor yang berhubungan dengan ada atau tidaknya kesempatan untuk mendapatkan peningkatan karier selama bekerja
5. Gaji/upah (*pay*), gaji juga merupakan faktor untuk pemenuhan kebutuhan hidup pegawai yang dianggap layak atau tidak.



J. IMPLIKASI PENGARUH LANGSUNG POSITIF STRES PEKERJAAN (X_3) TERHADAP KEEFEKTIFAN KERJA (X_6)

Berdasarkan hasil penelitian menunjukkan bahwa pengaruh langsung stres pekerjaan terhadap keefektifan kerja sebesar 0,042. Dengan demikian, stres pekerjaan yang secara langsung menentukan peningkatan keefektifan kerja pegawai adalah sebesar 4,2%. Implikasi hasil penelitian ini dilakukan dengan cara memperhatikan keefektifan kerja pegawai melalui upaya pimpinan yang terkait dalam pembinaan pegawai, baik itu Rektor, Kepala Biro Administrasi, Umum, Akademik dan Keuangan (BAUAK) dengan menekan tingkat stres pekerjaan pegawai dengan cara:

1. Seleksi dan penempatan, penetapan tujuan, redesain pekerjaan, pengambilan keputusan partisipatif, komunikasi organisasional, dan program kesejahteraan. Melalui strategi tersebut akan menyebabkan pegawai memperoleh pekerjaan yang sesuai dengan kemampuannya dan mereka bekerja untuk tujuan yang mereka inginkan serta adanya hubungan interpersonal yang sehat serta perawatan terhadap kondisi fisik dan mental.
2. Melakukan perubahan reaksi perilaku atau perubahan reaksi kognitif pegawai. Artinya, jika seorang pegawai merasa dirinya ada kenaikan ketegangan, para karyawan tersebut seharusnya *time out* terlebih dahulu. Cara istirahat sejenak ini bisa beragam, seperti keluar ke ruang istirahat (jika menyediakan), istirahat sejenak namun masih dalam ruangan kerja, pergi sebentar ke kamar kecil untuk berwudhu atau membasuh muka air dingin atau, dan sebagainya.
3. Menciptakan iklim organisasional yang mendukung. Banyak organisasi besar saat ini cenderung memformulasi struktur birokratik yang tinggi dengan mengikutsertakan infleksibel, iktim impersonal. Ini dapat membawa pada stres kerja yang sungguh-sungguh. Sebuah strategi pengaturan mungkin membuat struktur lebih terdesentralisasi dan alami dengan pembuatan keputusan partisipatif dan aliran komunikasi ke atas. memberikan mereka lebih banyak kontrol terhadap pekerjaan mereka, dan mungkin mencegah atau mengurangi stres kerja mereka. Perubahan struktur dan proses struktural mungkin menciptakan Iklim yang lebih mendukung bagi pekerja.
4. Memperkaya desain tugas-tugas dengan memperkaya kerja baik dengan meningkatkan faktor isi pekerjaan (seperti pengakuan, tanggung jawab, dan peningkatan, kesempatan untuk pencapaian, dan pertumbuhan) atau dengan meningkatkan karakteristik pekerjaan pusat



seperti identitas tugas, variasi *skill*, otonomi, signifikansi tugas, dan timbal balik mungkin membawa pada pernyataan motivasional atau pengalaman berani, tanggung jawab, pengetahuan hasil-hasil.

5. Meminimalkan konflik dan mengklarifikasi peran organisasional.
6. Rencana dan pengembangan jalur karier dan menyediakan konseling. Secara tradisional, organisasi telah hanya menunjukkan melalui kepentingan dalam perencanaan karier dan pengembangan pekerja mereka. Pegawai dibiarkan untuk memutuskan gerakan dan strategi kerja sendiri.
7. Strategi Dukungan Sosial; untuk mengurangi stres kerja, dibutuhkan dukungan sosial terutama orang yang terdekat, seperti keluarga, teman sekerja, pemimpin atau rekan sejawat lainnya. Agar diperoleh dukungan maksimal, dibutuhkan komunikasi yang baik pada semua pihak, sehingga dukungan sosial dapat diperoleh oleh pegawai.

K. IMPLIKASI PENGARUH LANGSUNG POSITIF MOTIVASI KERJA (X_5) TERHADAP KEEFEKTIFAN KERJA (X_6)

Dari hasil penelitian yang menunjukkan bahwa terdapat pengaruh langsung motivasi kerja terhadap keefektifan kerja sebesar 0,032 maka dengan demikian, motivasi kerja secara langsung menentukan peningkatan keefektifan kerja pegawai sebesar 3,2%. Implikasi hasil penelitian ini dilakukan dengan cara meningkatkan keefektifan kerja pegawai melalui upaya pimpinan yang terkait dalam pembinaan pegawai, baik itu Rektor, Kepala Biro Administrasi, Umum, akademik dan Keuangan (BAUAK), maupun pegawai itu sendiri meningkatkan motivasi kerja pegawai dengan cara:

1. Menginspirasi, yaitu dengan memasukkan semangat ke dalam diri pegawai agar bersedia melakukan sesuatu dengan efektif. Pegawai diinspirasi melalui kepribadian pimpinan, keteladanannya, dan pekerjaan yang dilakukannya secara sadar atau tidak sadar.
2. Mendorong, yaitu dengan merangsang pegawai untuk melakukan apa saja yang harus dilakukan melalui pujian, persetujuan dan bantuan.
3. Mendesak, yaitu membuat pegawai merasa harus melakukan apa yang harus dilakukan dengan sesuatu cara, termasuk paksaan, kekerasan dan ancaman jika perlu. Namun, motivasi jenis ini sudah tidak sesuai lagi dengan tuntutan zaman dan bersifat negatif karena pegawai bekerja disebabkan adanya paksaan tanpa ada motif dari dirinya sendiri.



Beberapa usaha yang dapat dilakukan oleh pimpinan dalam menumbuhkan motivasi untuk meningkatkan motivasi kerja dan semangat kerja karyawan, di antaranya:

1. Memberikan kepada pegawai keterangan yang mereka perlukan untuk melakukan sesuatu pekerjaan dengan baik.
2. Memberikan kesempatan umpan balik secara teratur.
3. Meminta masukan dari pegawai dan melibatkan mereka di dalam keputusan yang memengaruhi pekerjaan mereka.
4. Membuat saluran komunikasi yang mudah digunakan, sehingga pegawai dapat menggunakannya untuk mengutarakan pertanyaan/kekhawatiran mereka dan memperoleh jawaban.
5. Belajar dari para pegawai itu sendiri apa yang memotivasi mereka.
6. Menghargai pegawai karena pekerjaan mereka yang baik secara umum.
7. Terus-menerus memelihara hubungan dengan pegawai yang dibawah.
8. Memberi selamat secara pribadi kepada pegawai yang melakukan pekerjaan dengan baik.
9. Kenalilah kebutuhan-kebutuhan pribadi karyawan karena karyawan akan lebih terdorong untuk bekerja bagi organisasi yang memperhatikan keperluan pribadinya.
10. Menulis memo secara pribadi kepada pegawai tentang hasil kinerja mereka.
11. Memastikan apakah pegawai mempunyai sarana kerja yang terbaik.
12. Memberi pegawai satu pekerjaan yang baik untuk dikerjakan dan pimpinan harus memperlihatkan kepada pegawai bagaimana mereka dapat berkembang dan memberi kesempatan untuk mempelajari kemampuan-kemampuan bar.
13. Membantu berkembangnya rasa “bermasyarakat” sehingga pegawai akan merasa betah di dalamnya.
14. Guna menjamin upaya-upaya di atas berjalan dengan baik, maka lembaga atau organisasi menjamin berlangsungnya iklim organisasi yang kondusif, manajemen yang suportif, perilaku kepemimpinan yang transformatif, saluran komunikasi efektif dan sistem nilai yang mendukung terpenuhinya kreativitas dan otonomi kerja di samping lingkungan kerja.



BAGIAN X

Saran Penelitian

Berdasarkan simpulan dan implikasi yang diperoleh dalam penelitian ini, maka ada beberapa hal yang disarankan untuk meningkatkan keefektifan kerja pegawai dengan cara:

Pertama, melakukan program penilaian kinerja pegawai secara periodik. Penilaian ini digunakan untuk mengukur, menilai dan memengaruhi sifat-sifat yang berkaitan dengan pekerjaan, perilaku dan hasil, untuk tingkat ketidakhadiran. Dengan demikian, penilaian ini dilaksanakan untuk melihat capai hasil kerja dan tanggung jawab dari setiap pegawai, dan pada saat yang bersamaan, bagi pegawai penilaian ini merupakan umpan balik yang bersifat positif guna mengukur keefektifan kerja mereka sebagai panduan bagi perilaku mereka di masa yang akan datang. Sungguhpun penilaian kinerja ini dilaksanakan melalui penilaian DP3 yang dilaksanakan setiap 4 (empat) tahun sekali dalam kenaikan pangkat, rentang itu semestinya dilengkapi dengan melakukan penilaian kinerja bulanan atau tahunan dari setiap unit kerja maupun pegawai dalam setiap capaian kerja yang sudah digariskan sebelumnya. Penilaian ini diharapkan dapat menjadi data akurat misalnya untuk memberikan kenaikan gaji berkala maupun insentif, pembeda antarpegawai yang satu dengan yang lain, meningkatkan motivasi kerja dan etos kerja, umpan balik dari pegawai untuk memperbaiki desain pekerjaan, lingkungan kerja dan rencana karier pegawai pada masa yang akan datang, membantu menempatkan pegawai dengan pekerjaan yang sesuai untuk mencapai hasil yang baik secara keseluruhan, sebagai penyaluran keluhan yang berkaitan dengan masalah pribadi maupun pekerjaan, sebagai alat untuk membantu dan mendorong pegawai untuk mengambil inisiatif dalam rangka memperbaiki kinerja, untuk mengetahui efektivitas kebijakan SDM, seperti seleksi,

rekrutmen, pelatihan dan analisis pekerjaan sebagai komponen yang saling ketergantungan di antara fungsi-fungsi SDM yang diberlakukan, di samping sebagai sumber informasi untuk perencanaan SDM, karier, dan keputusan lainnya.

Kedua, kepala bagian dan subbagian dapat membantu Rektor maupun Kepala Biro Administrasi, Umum, akademik dan Keuangan (BAUAK) untuk menciptakan dan memelihara iklim kerja yang kondusif, menjadikan unit kerja menjadi tempat yang aman dan nyaman dalam menjalankan tugas dan tanggung jawabnya, sehingga terealisasi kepuasan, motivasi kerja maupun keefektifan kerja para pegawai melalui memberikan pelayanan yang terbaik dan selalu memberi masukan kepada pegawai berkenaan pemenuhan capaian kerja disetiap unit, serta memberi solusi terhadap permasalahan yang dihadapi. Dengan adanya pelayanan tersebut, dapat membantu pegawai guna mewujudkan hasil pekerjaan yang terbaiknya bagi unit di mana mereka bekerja secara parsial dan IAIN Sumatera Utara secara universal.

Ketiga, pegawai hendaknya memberikan dukungan penuh terhadap pemberlakuan kebijakan maupun program yang telah ditetapkan oleh Rektor melalui Administrasi, Umum, akademik dan Keuangan (BAUAK), menjadikan umpan balik dari hasil kerja yang sudah dilakukan melalui penilaian kinerja yang sudah dilakukan guna memperbaiki desain pekerjaan, motivasi maupun etos kerja dimasa yang akan datang. Meng-*upgrade* pengetahuan maupun keterampilan melalui pendidikan dan latihan yang ada dalam lingkungan IAIN Sumatera Utara, Kementerian Agama provinsi maupun pusat, maupun instansi lainnya, hal ini menjadi sangat begitu penting mengingat tidak ada keefektifan kerja tanpa dilakukan pembaharuan pengetahuan dan keterampilan kerja.

Keempat, melakukan pembinaan terhadap kemampuan pegawai dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya dalam melaksanakan tugas dan fungsi masing-masing secara berkala dan terprogram, **Kelima**, membuka kesempatan untuk melanjutkan pendidikan pada jenjang yang lebih tinggi, **Keenam**, peneliti lain disarankan menindak lanjuti penelitian ini dengan variabel-variabel berbeda yang turut memberikan sumbangan terhadap keefektifan kerja pada waktu yang akan datang.



D AFTAR PUSTAKA

- Abbas. Syahrizal. (2009). *Manajemen Perguruan Tinggi: Beberapa Catatan*. Jakarta: Kencana-PrenadaMedia Group.
- Adair. John. (1998). *Effective Decision Making*. Calcuta: Rupa & Co.
- Ahyari. Agus. (1999). *Manajemen Produksi*, Edisi Keempat. Cetakan Keempat. Yogyakarta: BPFE.
- Anna. Lusia Kus. *Bos Galak Bikin Karyawan Jadi Sakit- Sakitan*, Kompas (On-line) Senin 9 November 2009. (http://kesehatan.kompas.com/read/2009/11/09/16160288/Bos_Galak_Bikin_Karyawan_Sakit-sakitan), Diakses pada tanggal 15 September 2014.
- Anoraga. Panji dan Sri Suyati. (1995). *Perilaku Keorganisasian*. Jakarta: Dunia Pustaka Jaya.
- Antoni. Feri. (2006). "Pengaruh Gaya Kepemimpinan Orientasi Tugas dan Orientasi Hubungan terhadap Motivasi Kerja dan Dampaknya pada Prestasi Kerja Pegawai Pengadilan Tinggi Tata Usaha Negara Surabaya". *Tesis*. Surabaya: Universitas 17 Agustus Surabaya.
- Ardana. Komang dkk. (2008). *Perilaku Keorganisasian*. Yogyakarta: Graha Ilmu.
- Arikunto. Suharsimi. (2003). *Prosedur Penelitian, Suatu Pendekatan Praktis*. Jakarta: Rineka Cipta.
- Armstrong. Michael. (1999). *Manajemen Sumber Daya Manusia; Judul Asli: A Handbook of Human Resources Management*. Terjemahan Sofyan Cikrat dan Haryanto, Jakarta: Elex Media Komputindo.
- Arthur Serman. George Bohlander dan Scott Snell. (1996). *Managing Human Resource*. USA: South Weetern College Publisher.
- Ashar. Sunyoto, Munandar. (2001). *Psikologi Industri dan Organisasi*. Jakarta: Universitas Indonesia.
- Astin A.W. (1985). *Achieving Educational Excellence*, San Faransisco: Jossey-Bass Publisher.

- Austin. Melinda W. (2004). "Occupational stress and Coping Mechanisms as perceived by the Directors of Adult Literacy Educational Programs in Texas". *Dissertation*. Texas: A&M University.
- Bart. Smet. (1994). *Psikologi Kesehatan*. Jakarta: Grasindo.
- Bass. B.M. & Avolio, B.J. (1994). "The Implication of Transactional and Transformational Leadership: 1994 and Beyond". *Journal of European Industrial Training*, Vol. 14.
- Beach. Lee Roy. (1993). *Making The Right Decision Organizational Culture, Vision and Planning*. United States of America: Prentice-Hall Inc.
- Becker. F.D. (1981). *Creating Environment in Organizations*. Proger Publisher.
- Bennis Warren and Burt Nanus. (1995). *Leaders, the Strategies for Taking Change*. Terjemahan Victor Purba, Jakarta: Erlangga.
- Biner Ambarita, (2010), Pengaruh Kepemimpinan, Manajemen Personalia, Budaya Organisasi, Kepuasan Kerja, dan Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Dosen di Universitas Negeri Medan, *Disertasi*, Medan: Program Pascasarjana Universitas Negeri Medan.
- Blackburn dan Lawrence. (1995). *Faculty at work: Motivation, Expectation, Satisfaction*. Baltimor: The John Hopkins University Press.
- Brahmasari. Ida ayu dan Agus Suprayetno. (2008). "Pengaruh Motivasi Kerja, Kepemimpinan dan Budaya Organisasi Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan Serta Dampaknya Terhadap Kinerja Perusahaan (Studi Kasus Pada PT. Pei Hai Internasional Wiratama Indonesia)". *Jurnal Manajemen & Kewirausahaan*, Vol. 10, No. 2.
- Brief, A.P. (1998). "Should Negative Affectivity Remain an Unmeasured Variable in The study of Job stress", *Journal of Applied Psychology*, 73.
- Brodjonegoro. Satryo Soemantri. (2003). "Beberapa Pemikiran Dalam Rangka Peningkatan Mutu dan Daya Saing Perguruan Tinggi". *Makalah Pada Teaching Improvement Workshop*, ADB Loan Riau: Universitas Riau.
- Bruce W. Tuckmen. (1972). *Conducting Educational Research*. New York: Harcourt Barce Jovanovich. Inc.
- Budianto, "Pengaruh Gaya Kepemimpinan terhadap Motivasi Kerja Karyawan pada Biro Perjalanan Wisata PT. Bintang Mandiri Raya", *Jurnal Administrasi Bisnis*, Vol.1, No.1, 2013.
- Burhan. Bungin. (2008). *Metode Penelitian Kuantitatif*. Jakarta: Kencana-PrenadaMedia Group.
- Canadian Union of Public Employee (CUPE). (2003). *Enough workplace stress: Organizing for change*. (Health_safety@cupe.ca).



- Campbell, Jim, *Meningkatkan Kepuasan Karyawan dan Mengurangi Perputaran Karyawan*. <http://www.oxforduniversity.com>.
- Caplan. (1987). "Person-environment fit Theory and Organization." *Journal of Vocational Behavior*, No. 31.
- C.A. O' Reilly. (1989). Corporations Culture, and Commitment: Motivation and Social Control in Organizations. *California Management Review*, Vol. 31, No. 4.
- Costa P.T & McCrae, R.R. (1980). "Influence of Extraversion and Neuroticism on Subjective Well-being", *Journal of Personality and Social Psychology*, No. 38.
- Coulquitt, Jason A, Jeffery A. Le Pine and Michael, J. Wasson. (2009). *Organizational Behavior, Improving Performance And Commitment In The Workplace*, New York: McGraw-Hill International Edition.
- Cheng, Y.C. (1996). *School Effectiveness & School-Based Management: A Mechanism for Development*. London: The Falmer Press.
- Daft, Richard L. (1988). *Management*. Chicago: The Dryden Press.
- Danim. Sudarwan,. (2004). *Motivasi Kepemimpinan dan Efektivitas Kelompok*. Jakarta: Asdi Mahasatya.
- Daniel R. Denison and Carl F. Fey. (2013). Organizational Culture and Effectiveness: Can American Theory Be Applied in Russia?, *Journal Organization Science* Vol. 14, No. 6.
- Davis. Keith and W. Newstrom, (1990). *Human Behavior at Work: Organizational*. Seventh Edition, Mc. Graw Hill Inc, Terjemahan Agus Dharma, *Perilaku Dalam Organisasi*, Jakarta: Erlangga.
- Dembe. Allard E. (2002). *The impact of Occupational Injuries and Illnesses on Families and Children*. USA: University of Massachusetts Medical School, (<http://www.Ade.Ummassmed.edu>).
- Deshpande, R., J.U. Farley & F.E. Webster. (1993). "Corporate Culture, Customer Orientation, and Innovativeness in Japanese firms: A quadrad analysis". *Journal of Marketing*, Vol. 57.
- Derek Torrington Jane Weightman, & Kristy Johns. (1989). *Effective Management: People and Organization*. UK: Prentice Hall.
- Diane. Hurber.(1996). *Leadership and Nursing Care Management*. Philadelphia: WB Saunders Company.
- Diana Devi. Eva Kris. (2014). Analisis Pengaruh Kepuasan Kerja dan Motivasi terhadap Kinerja Karyawan dengan Komitmen Organisasional Sebagai Variabel Intervening (Studi pada Karyawan Outsourcing PT Semeru Karya Buana Semarang). *Tesis*. diakses 10 Oktober 2014.
- Dubrin. Andrew J. (2005). *Leadership*. Jakarta: Prenada Media.



- Dunnet. R.(1983). *Industrial Worker's World: a Study of "The Central Life Interests" of Industrial Workers*: Social Problems.
- Edwards. Jr. (1992). "A Cybernetic Theory of Stress, Coping and Well-being in Organizations", *Academy of Management Review*, No. 17, Vol. 2.
- Elitharp. Toni. (2005). "The Relationship of Occupational Stress, Psychological Strain, Satisfaction with Job, Commitment to the Profession, Age, and Resilience to the Turnover Intentions of Special Education Teachers". *Dissertation*, Virginia: Virginia Polytechnic Institute and State University, Blacksburg.
- Erwin Rausch & Herbert Sherman. (2001). *Practical Toolsfor Effective Leadership Dvelopment*. (<http://www.esc.edu/esconline>).
- Erkutlu, Hakan V. and Jamel Charfa, "Relationship between leadership power bases and jobstress of subordinates: examples from boutique hotels", *Journal of Leadership Power Bases and Job Stress*, 5(29), 2006.
- Etzioni. A. (1984). *Modern Organizational*. New Jersey: Prentice Hall Inc.
- Ermayanti Dwi. Thoyib Armanu. (2001). " Pengaruh Faktor Motivasi terhadap Prestasi Kerja Karyawan Pada Kantor Perum Perhutani Unit II Surabaya". *Jurnal Fakultas Ekonomi Universitas Brawijaya Malang*.
- Fernades H.J.X. (1984). *Testing and Measurement*. Jakarta: National Educational Planning, Evaluating and Curriculum Development.
- Flandera. Margaret L.(1994). *Breakthrough the Career Womens Guide to Shatlering the Glass Ceiling*. London: Paul Chapman Publishing Ltd.
- Fred N Kerlinger. (2004). *Asas-asas Penelitian Behavioral*. Terjemah Lاندung Yogyakarta: Gadjah Mada University Press.
- Fred C . Lunenburg, and Allan C. Ornstein. (2004). *Educational Administration: Concepts and Practices*. Belmont: Wadsworth.
- Frone. M.R & McFarlin, D.B (1989). "Cronic Occupational Stressor, Self Focused Attention and Well-being". *Journal of Applied Psychology*, No. 74, Vol. 6.
- Geoffrey. Adams. (2001). *Effective Management in Ertension Advisory in Central and Estern European Countries*. (<http://www.fao.org>).
- George. Jennifer M., & Gareth R. Jones. (1996). *Understanding and Managing Organizational Behavior*. New York: Addison wesley Publishing Co.
- Gibson. James L. Jhon M.I. James H Donnelly. (1996). *Organisasi, Perilaku, Struktur, Proses*. Jakarta: Bina Aksara.
- Gie. The Liang. (1991). *Administrasi Perkantoran*. Yogyakarta: Nur Cahaya.
- Glaser. Susan R; Zamanou, Sonia and Hacker Kenneth. (1987). Measuring and Interpreting Organizational Culture. *Management Communication Quartely*. Vol. 1, No. 2.



- Gouzaly. Saydam. (2000). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Gunung Agung, Jakarta.
- Greenberg, Jerald dan Robert A. Baron. (1997). *Behavior in Organization*. New Jersey: Prentice Hall Int., Inc.
- Greenberg Jerrold S. (2002). *Comprehensive Stress Management*, 8th. New York: McGraw-Hill.
- Griffin, Ricky W. and Ronald J. Ebert. (2004). *Business: Seventh Edition*, (New Jersey: Pearson Prentice Hall.
- Hadari. Martini M dan Nawawi. Hadari. (2006). *Kepemimpinan Yang Efektif*. Yogyakarta: Gadjah Mada University Press.
- Hakim, Abdul. (2006). "Analisis Pengaruh Motivasi, Komitmen Organisasi Dan Iklim Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai Pada Dinas Perhubungan Dan Telekomunikasi Provinsi Jawa Tengah," *JRBI*. Vol 2. No. 2, 2006.
- Hamdani, Wahyu dan Seger Handoyo, "Hubungan antara Gaya Kepemimpinan Transformasional dengan Stres Kerja Karyawan PDAM Surya Sembada Kota Surabaya", *Jurnal Psikologi Industri dan Organisasi*. Volume 1, No. 02, Juni 2012.
- Handoko, T.H. (2001). *Manajemen Personalia dan Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: BPFE.
- Handoko. Martin. (1997). *Motivasi, Daya Penggerak Tingkah Laku*. Jakarta: Kanisius.
- Hart. P.M, Wearing, A.J & Heady. B. (1995). "Police Stress and Well-being: Integrating Personality, Coping and Daily Work Experiences." *Journal of Occupational & Organizational Psychology*, No. 68, Vol. 2.
- Hartanto. Frans Mardi. (2009). *Paradigma Baru Manajemen Indonesia: Menciptakan Nilai dengan Bertumpu Pada Kebajikan dan Potensi Insani*. Bandung: Mizan Media Utama (MMU).
- Hasibuan Malayu. (2010). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Hasibuan, Malayu. (2002). *Organisasi dan Motivasi*. Jakarta: Bumi Aksara, 2002.
- Hawari. Dadang. (1996). *Al-Qur'an: Ilmu Kedokteran Jiwa dan Kesehatan Jiwa*, (Yogyakarta: Dana Bhakti Prima Yasa.
- Helms. Marilyn M. *Defining*. (2013). *Organizational Effectiveness*, <http://www.google.com/mhelms@em.daltonstate.edu> Diunduh tanggal 14 Januari 2013.
- Hersey. Paul and Kenneth H. Blanchard. (1988). *Management of Organizational Behavior*. New Jersey: Englewood Cliffs.



- Hesselbein. Frances & Rob Jhonsto.(Ed). (2002). *On Leading Change*. New York: Peter Drucker Foundation.
- Hodgson. Phil & Jane Hodgson. (2000). *Effective Meeting*. United Kingdom: The Sunday Time.
- Hofstede, Greet.(1986). *Culture's Consequences, International Differences in Work Related Values*. Beverly Hills/London/NewDelhi: Sage Publication.
- Hoy, Wayne.K, and Cecil G. Miskel. (1987). *Educational Administration: Theory Research, and Practice*. New York: Random House.
- <http://www.pdk.go.id/jurnal/38/kepemimpinan%digilib.ti.itb.ac.id/go.php?id=jbptibt-gdl-s2-1998-miraamir.transformasional.htm>. Diunduh tanggal 5 Pebruari 2013.
- IAIN Sumatera Utara. (2012). *Buku Panduan Akademik IAIN Sumatera Utara Tahun Akademik 2011/2012*. Medan: IAIN Sumatera Utara.
- In-Sue Oh. Gang Wang, Stephen H. Courtright, dan Amy E. Colbert, (2011). "Transformational Leadership and Performance Across Criteria and Levels: A Meta-Analytic Review of 25 Years of Research". *Group Organization Management*, 36 (2), 2011.
- Jaeger and Kanungo. (2000). *Busines Culture: The Emerging Countries'*, in M. Warner (ed) London: Thomson Learning Business Pres
- Jaffe David. (2001). *Organization Theory*. Singapore: McGraw-Hill International Edition.
- James H. Donnely Jr., James L. Gibson and John M Ivancevich. (1998). *Fundamentals of Management*. USA: Irwin/McGraw-Hill, The McGraw-Hill Company.
- John. Gareth R and George, Jennifer. M. (2005). *Contemporary Management*. USA: McGraw-Hill International Edition.
- John A.Wagner III, John R.Hollenbeck. (2009). *Organizational Behavior; Securingcompetitive Advantage*. New York: Upper Saddle River, Prentice Hall.
- Kakabadse. Andrew. (2005). *Organizational 21C: Someday All Organizations Will Lead This Way*. Alih Bahasa Ati Cahayani. *Organisasi Abad 21*. Jakarta: Indeks.
- Kenny, Diana T. et al. (2000). *Stress and Health: Research and Clinical Applications*. Amsterdam: Gordon Breach/Harwood Academic Publisher.
- Karasek. R & Theorell, T. (1990). *Healthy Work, Stress, Productivity and The Reconstruction of Working Life*. New York: Basic Books.
- Karmel. P. (1989). *Reflection on a Revolution: Australian Higher Education in 1989*. In Moses (Ed,) *Higher Education in The Late Twentieth Centu-*



- ry: *Reflection on Changing System, a Festschrift for Ernstroe*. Australia: Higher Education Research and Development.
- Lakein. Alan. (1997). *How to Gel Control of Your Time and Life*, Terjemahan Rieka Harahap, Jakarta: Pustaka Tangga.
- Lyons, Josep B. dan Tamera R. Schneider, "The effect of Leadhershship style on stress outcomes", *International Journal of The Leadership Quarterly*, 20, 2009.
- Locke, E.A. (1996). *The Nature and Causes of Job Satisfaction*. Chicago: Handwork Industrial and Psychology: Rand Mc. Nally.
- Lussier. Robert N. (2009). *Management Fundamentals: Concept, Applications, Skill Development*, 4th Edition. USA: Shouth-Western, Cengage Learning.
- Kartono. Kartini. (1991). *Pemimpin dan Kepemimpinan*. Jakarta: RajaGrafindo Persada.
- Kirk L. Rogga. (2001). Human Resources Practices, Organizational Climate and Employee Satisfaction. *Journal of Academy Of Management Review*.
- Komariah. A. dan Triatna.C. (2006). *Visionary Leadership Menuju Sekolah Efektif*, Jakarta: Bumi Aksara.
- Koesmono. H. Teman. (2005). "Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Motivasi Dan Kepuasan Kerja Serta Kinerja Karyawan Pada Sub Sektor Industri Pengolahan Kayu Skala Menengah Di Jawa Timur". *Jurnal Manajemen & Kewirausahaan*, Vol. 7, No. 2.
- Kotter. J.P.& J.I. Heskett. (1997). *Corporate Culture and Performance*. Jakarta: Prehalindo.
- Kreitner. Robert & Kinicki. Angelo. (2001). *Organizational Behavior*, Third Edition, Printed in The United State of America: Richard D. Irwin Inc.
- Kuncoro. E.A. (2008). *Leadership Sebagai Primary Forces Dalam Competitive Strength, Competitive Area, Competitive Result Guna Meningkatkan Daya Saing Perguruan Tinggi*, Dalam *Manajemen Corporate dan Strategi Pemasaran Jasa Pendidikan*, Editor: Buchari Alma, Bandung: Alfabeta.
- Kusumawati, Ratna, (2008). "Analisis Pengaruh Budaya Organisasi dan Gaya Kepemimpinan Terhadap Kepuasan Kerja Untuk Meningkatkan Kinerja Karyawan: Studi Kasus Pada RS. Roemani Semarang". *Tesis*, Semarang: Program Studi Magister Manajemen Program Pascasarjana Universitas Diponegoro.
- Lee. Deokro. (2006). "Toward a Way to Enhance Organizational Effectiveness in The Defense Sector: Associating CVF With DEA", *The Korean Journal Defense Analysis*, Vol. XVII, No. 1, Spring.



- Leithwood, K. & Janti, D. & Steinbach, R. (1992). *Transformational Leadership: How Principals can help Reform School Cultures. School Effectiveness and School Improvement*. <http://www.ericdigests.org/1999-2/leadership>. diakses tanggal 20 Juli 2013.
- Lindsay, William M. & Joseph A. Petrick. (1997). *Total Quality and Organizational Development*. Florida St. Lucie Press.
- Lund, Daulatram B. (2003). "Organizational Culture and Job Satisfaction". *Journal of Business & Industrial Marketing*, Vol. 18, No. 3.
- Luthans, Fred. (1998). *Organizational Behavior*. New York: Irwin McGraw-Hill.
- Mangkunegara, Anwar Prabu. (2005). *Perilaku dan Budaya Organisasi*. Bandung: Refika ditama.
- Manullang, M. (1981). *Manajemen Personalia*. Jakarta: Ghalia Indonesia.
- Ma'num Nurhayati dan Bisma Dewabrata. (1995). "Identifikasi Nilai-Nilai Budaya Kerja dan Pengaruhnya Terhadap Sikap Kerja: Studi Kasus Direktorat Produksi PT.IPTN", *Proceeding Forum Komunikasi Penelitian Manajemen di Indonesia*.
- Mangkunegara, Anwar Prabu. (2004). *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*. Bandung: Remaja Rosdakarya.
- Martini, Nelly dan Fadli. Dadan Ahmad. (2010). "Pengaruh Stres Pekerjaan Terhadap Motivasi Kerja Karyawan Universitas Singaperbangsa Krawang". *Jurnal Solusi*, Vol. 9, No. 17.
- Martoyo, S. (2000). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: BPFE.
- Margiati, Lulus, (1999). Stres Kerja: Latar Belakang Penyebab Dan Alternatif Pemecahannya. (Jurnal Masyarakat, Kebudayaan dan Politik, Nomor 3, Surabaya: Fakultas Kesehatan Masyarakat Universitas Airlangga.
- Mas'ud, Fuad. (2002). *Mitos 40 Manajemen Sumber Daya Manusia Semarang*: Badan Penerbit UNDIP.
- Maulana, M. Kholiq Maulana. (2013). "Pengaruh Motivasi Terhadap Efektivitas Kerja Dosen Dalam Bidang Pendidikan Pengajaran Pada Program Studi Administrasi Negara di Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Mulawarman". *e Journal Ilmu Administrasi Negara*, 1 (2): 532-543.
- Michael, Le Boeuf. (2000). *Kiat Kerja*. Alih Bahasa: Haris Munandar. Jakarta: Mitra Utama.
- Moorehead, Greogory & Riklay W. Griffin. (1999). *Organizational Behavior*. NewYork: AITBS.
- McIntyre, D. (1998). *The Politics and Experience of Occupational Stressors*,



- Dissertation, unpublished*, Newcastle University.
- Mullins, Laurie. J. (2005). *Management and Organizational Behavior*, London: Prentice Hall, Inc.
- Mulyana. D dan Rakhmat. J. (2003). *Komunikasi Antar Budaya: Panduan Berkomunikasi dengan orang-orang Berbeda Budaya*. Bandung: Rosdakarya.
- Mulyadi, Dedi dkk. (2013). “Analisa Peran Kepemimpinan terhadap Motivasi Kerja Pegawai Departemen Fasilitas umum dan Penataan lingkungan Perum Peruri”, *Jurnal Manajemen* Vol. 10, No. 3 April 2013.
- Munandar, Ashar Sunyoto. (2006). *Psikologi Industri dan Organisasi*. Jakarta: Universitas Indonesia.
- McNeese–Smith et al. (1995). “Increasing Employee Productivity, Job Satisfaction, and Organizational Commitmen”. *Hospital & Health Services Administration*, Vol. 41: 2.
- Newstrom, John W., & Keith Davis. (1997). *Organizational Behavior: Human Behavior at Work*. New York: Mc. Graw-Hill Companies, Inc.
- Oluseyi A. Shadare dan Hammed, T. Ayo. (2009). “Influence of Work Motivation, Leadership Effectiveness and Time Management on Employees’ Performance in Some Selected Industries in Ibadan, Oyo State, Nigeria”, *European Journal of Economics, Finance and Administrative Sciences*, 16, 2009.
- Owens. Robert G. (1991). *Organizational Behavior in Education*. Needham height: Prentice Hall Int., Edition.
- Parwanto dan Wahyudin Muhammad. (2003). “Pengaruh Faktor-faktor Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja karyawan Pusat pendidikan Komputer Akuntansi IMKA di Surakarta”, *Jurnal Daya Saing*, Vol. 1, No. 3.
- Paramitha, Patricia Dhiana dan Maria Magdalena Minarsih. (2012). “Analisis Burnout, Budaya Organisasi dan Human Relation Terhadap Stres Kerja Karyawan: Studi Kasus di Hotel Candi Baru Semarang”, *Jurnal Jurusan Manajemen Fakultas Ekonomi Universitas Pandanaran Semarang*.
- Pierce, John L and John W. Newstrom (Ed). (1996). *The Manager Bookshelf: Buku Pintar Manajer: Aneka Pandangan Kontemporer*. Alih bahasa: Maulana, Agus, Jakarta: Binapura Aksara.
- Prabu. Anwar. (2005). “Pengaruh Motivasi Terhadap Kepuasan Kerja Pegawai BKKBN Kabupaten Muara Enim”. *Jurnal Manajemen & Bisnis Sriwijaya*, Vol. 3, No 6.
- Prawirianto. Suyadi. (1999). *Kebijakan Kinerja Karyawan*. Yogyakarta: BPFE.



- Purwanto. M. Ngalm. (2000). *Administrasi dan Supervisi Pendidikan*. Bandung: Remaja Rosdakarya.
- Putro Widyoko, Eko. (2012). *Teknik Penyusunan Instrumen Penelitian*. Yogyakarta: Pustaka Pelajar.
- Ranganayakulu. K.C.S. (2005). *Organisational Behaviour*. New Delhi: Atlantic Publishers & Dist.
- Rajul. Dutt. (2005). *Krishna's Industrial Economics & Principles of Management*. New Delhi. Krishna Prakashan Media
- Ress, David dan McBain, Richard. (2007). *People Management: Theory and Strategy (Tantangan dan Peluang)*. Alih bahasa oleh Sukono (Jakarta: Kencana, 2007), hlm. 189.
- Rivai. Veithzal. (2009). *Islamic Human Capital*. Jakarta: RajaGrafindo Persada.
- Rivai. Vaitzal & Arifin, Arviyan. (2009). *Islamic Leadership: Membangun SuperLeadership Melalui Kecerdasan Spritual*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Rivai. Veithzal dan Ella Jauvani. (2009). *Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Perusahaan Dari Teori ke Praktik*. Jakarta: Rajawali Pers.
- Robbins, Stephen P. (1994). *Teori Organisasi: Struktur, Desain, dan Aplikasi*. Alih Bahasa: Udaya, Jusuf, Jakarta: Arcana.
- Robbins. Stephen P. (2001). *Perilaku Organisasi*. Terjemahan Hadyana Pujaatmaka dan Benyamin Molan, Jakarta: Prenhallindo.
- Robbins. Stephen P. & Mary Coulter. (1990). *Manajemen*. Terjemahan T. Hermaya, Jakarta: Prenhallindo.
- Robbin. Stephen P. & Timothy A. Judge. (2009). *Organizational Behavior*, 13 Th Edition, USA: Pearson International Edition, Prentice Hall.
- Robbins. Stephen P. (1996). *Essentials of Organizational Behavior*. New Jersey; PrenticeHall International, Inc.
- Robbins. Stephen P and David A. De Cenzo. (1998). *Fundamentals of Management*. New Jersey: Prentice Hall International, Inc.
- Rosmiati Taty dan Kurniady, Dedy Achmad. (2011). *Kepemimpinan Pendidikan*, dalam Manajemen Pendidikan. Bandung: Alfabeta.
- Riani. Asri Laksmi,. (2011). *Budaya Organisasi*. Jakarta: Graha Ilmu.
- Richard M. Steers, Gerardo R. Ungson, & Richard T. Mowday. (1985). *Managing Effective Organization: In Introduction*. Massachusetts: Kent Publishing Company A Division of Wadsworth, Inc.
- Rice. Phillip L. (1999). *Stress and Health*, 3^{ed}. USA: Pacific Grove Brooks/Cole Publishing Company.
- Sagala. Syaiful. (2007). *Manajemen Strategik Peningkatan Mutu Pendidikan*. Bandung: Alfabeta.



- Sagala, Syaiful. (2005). *Manajemen Berbasis Sekolah Dan Masyarakat Strategi Memenangkan Persaingan Mutu*. Jakarta: Nimas Multima.
- Salusu. J.(1996). *Pengambilan Keputusan Strategik*. Jakarta: Gramedia Widiasarana Indonesia.
- Saifuddin Azwar. (2001). *Reliabilitas dan Validitas*. Yogyakarta: Pustaka Pelajar.
- Sedarmayanti. (2004). *Good Governance dalam Rangka Otonomi Daerah*. Bandung: Mandar Maju.
- Sergiovanni. T.J dan Starrat. R.J. (1987). *The Principalsip: A Reflective Practice Perspective*. Boston: Allyn Bacoon, Inc.
- Sergiovani, Thomas J., et. al. (1990). *Educational Governance and Administration (Third edition)*. USA: Massasucheests Publishing Group.
- Siagian. Sondang P. (2004). *Teori Pengembangan Organisasi*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Siagian. Sondang P. (2002). *Kiat Meningkatkan Produktivitas Kerja*. Jakarta: Rineka Cipta.
- Siagian. S.P. (1996). *Eksekutif Yang Efektif*. Jakarta: Gunung Agung.
- Siagian. Sondang. P. (1996). *Fungsi-fungsi Manajerial*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Sianturi. Marudut (2012). *Pengaruh Kepemimpinan Transformasional, Komunikasi Interpersonal, Pemberdayaan Pegawai, dan Motivasi Terhadap Komitmen Organisasi, Sinopsis*, Jakarta: Program Pascasarjana Universitas Negeri Medan.
- Siegall. M & Cumming, L.L. (1995). *Stress and Organizational Conflict*, Genetic, Social and General Psychology Monographs, Vol. 1 No. 121.
- Simanjuntak. (2005). *Kinerja Sumber Daya Manusia*. Jakarta: RajaGrafindo Persada.
- Siregar, Maju, (2014), *Pengaruh Kepemimpinan Pembelajaran, Pengetahuan Manajemen Pendidikan, Motivasi Kerja dan Kepuasan Kerja Terhadap Komitmen Organisasi Kepala Sekolah Menengah Pertama di Kota Medan, Disertasi*, Medan: Program Pascasarjana Universitas Negeri Medan.
- Schein. Edgar H. (1984). *Coming to New Awareness of Organizational Culture*. Sloan Management Review, Winter.
- Schein. Edgar H. (2004). *Organizational Culture and Leadership*. San Francisco: John Wesley and Son.
- Schemerhon. John R. Jr (2009). *Management Management 2nd*. Edition. Ohio: John Willey.
- Schermerhorn, John R. Hunt & Osborn. (1991). *Managing Organizational Behavior*, 4^{ed}. New York: John Wiley & Sons, Inc.



- Smith C.A. (1983). *Organizational Citizenship Behavior; its Nature and Antecedents*. Journal of Applied Psychology, 68.
- Soepeno. (1997). *Statistika Terapan dalam Penelitian Ilmu-ilmu Sosial dan Pendidikan*. Jakarta: Rineka Cipta.
- Spector, P.E & Wimalasari. (1998). *A cross Cultural Comparison of Job Satisfaction Traiton in The USA and Singapore*. International Review of Applied Psychology, 35.
- Steers. Richard. M. (1980). *Efektivitas Organisasi*. Terjemahan Magdalena Jamil, Jakarta: Erlangga.
- Steers. Richand M., Porter, Lyman W. (1987). *Motivation and Work Behavior*. New York: McGrow-Hill Book Company.
- Stefanie & Sandra Lanto. (1997). *Beat Stress With Strength*. USA: Park Avenue Production.
- Stoner, James A.E and Edward Freeman. 1996. *Management*. New York: Prentice Hall.
- Sugiyono. (2008). *Metode Penelitian kuantitatif dan R &D*. Bandung: Alfabeta.
- Suharto dan Cahyo. (2005). "Pengaruh Budaya Organisasi, Kepemimpinan Dan Motivasi Terhadap Kinerja Sumber Daya Manusia Di Sekretariat DPRD Propinsi Jawa Tengah", *JRBI*. Vol 1. No 1, 2005.
- Sulistiyorini. (2009). *Manajemen Pendidikan Islam: Konsep, Strategi, dan Aplikasi*. Yogyakarta: Teras.
- Sunarto. (2003). *Teori Organisasi*. Yogyakarta: Amus & Mahendro Total Design.
- Susanto. (2004). *Dasar-Dasar Organisasi*. Yogyakarta: Gajah Mada University.
- Susilo, Eko dan Kasihadi. (1993). *Dasar-dasar Pendidikan*. Semarang: Effhan Publishing
- Suryadi,. (2006). *Kiat Jitu Meningkatkan Pemberdayaan Organisasi*. Jakarta: EDSA Mahkota.
- Sutrisno, Edy. (2009). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Kenca-PrenadaMedia Group.
- Sutarto.(1998). *Dasar-dasar Kepemimpinan Administrasi*. Yogyakarta: Gadjah Mada University Press.
- Suyanto. (2006). *Dinamika Pendidikan Nasional Dalam Percaturan Dunia Global*. Jakarta: PSAP Muhammadiyah.
- Suyanto, M. Lies Endarwati, dan Ali Muhson. (2003). "Gaya Kepemimpinan Transformational Kepala SD dan Kepuasan Kerja Guru". *Jurnal Kependidikan*. Vol.1.



- Tanjungsari. Peni. (2011). "Pengaruh Stres Kerja Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan PT. Pos Indonesi (Persero) Bandung". *Jurnal Fakultas Ekonomi Universitas Komputer Indonesia*, Vol. 1, No. 1.
- Taruna. Dwidjajaadi (2008). Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Motivasi Kerja, Lingkungan Fisik dan Teknologi Terhadap Keefektifan Organisasi di Direktorat Jenderal Anggaran Departemen Keuangan RI, *Sinopsis*, Jakarta: Program Pascasarjana Universitas Negeri Jakarta.
- Terry. Looker. (2005). *Managing Stres*. Yogyakarta: Baca.
- Tim Dosen Administrasi Pendidikan UPI. (2011). *Manajemen Pendidikan*. Bandung: Alfabeta.
- Tika, Moh. Pabundu. (2006). *Budaya Organisasi dan Peningkatan Kinerja Perusahaan*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Tjahyono. Heru Kurnianto (2005). Peran Kepemimpinan Sebagai Variabel Permoderasian Hubungan Variabel Budaya Organisasional dengan Keefektifan Organisasi (Studi Perguruan Tinggi Swasta di DIY, *Jurnal Akutansi dan Manajemen*, Vol. XVI.
- Toha. Miftah. (2008). *Perilaku Organisasi Konsep Dasar dan Aplikasinya*. Jakarta: RajaGrafindo Persada.
- Thoha. Miftah. (2003). *Kepemimpinan Dalam Manajemen, Suatu Pendekatan Perilaku*. Jakarta: RajaGrafindo Persada.
- Tuckman. Bruce W. (1972). *Conducting Educational Research*. New York: Harcourt Brace Jovanovich Publishers.
- Umam. Khaerul. (2012). *Manajemen Organisasi*. Bandung: Pustaka Setia.
- Umar. Husein. (2000). *Riset Sumber Daya Manusia dalam Organisasi*. Jakarta: Gramedia Pustaka Utama.
- Usman. Husaini. (2009). *Manajemen: Teori, Praktik, dan Riset Pendidikan*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Usman. Husaini & Ali Akbar. (2003). *Pengantar Statistik*. Jakarta: Sinar Grafika.
- Uno B. Hamzah. (2007). *Teori Motivasi dan Pengukurannya*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Vecchio, Robert P. (1995). *Organizational Behavior*. New York: The Dryden Press.
- Vigoda, Eran. (2002). "Stress – Related Aftermaths to Workplace Politics: The Relationship among Politics, Job Distress and Aggressive Behavior in Organizations", *Journal of Organizational Behavior*, Vol. 23.
- Wahab HS. Abd dan Umiarso. (2011). *Kepemimpinan Pendidikan dan Kecerdasan Spritual*. Yogyakarta: Ar- Ruzz Media.
- Wahjosumidjo. (2007). *Kepemimpinan Kepala Sekolah*. Jakarta: Raja-



- Grafindo Persada.
- Wahyusumidjo. (1999). *Kepemimpinan Kepala Sekolah: Tinjauan Teoritik dan Permasalahannya*. Jakarta: Rajawali Pers.
- Wahjono. Sentot Iman. (2010). *Perilaku Organisasi*. Yogyakarta: Graha Ilmu.
- Waridin dan Masrukhin. (2006). "Pengaruh Motivasi Kerja, Kepuasan Kerja, Budaya Organisasi, dan Kepemimpinan Terhadap Kinerja Pegawai". *Ekobis*, Vol.7, No. 2, 2006.
- Wexley, K.N., and Yukl, L.A. 1998. *Organizational Behavior and Personnel Psychology*. Boston: Richard D. Irwin, Inc.
- Widoyoko, S. Eko Putro. (2012). *Teknik Penyusunan Instrumen Penelitian*. Yogyakarta: Pustaka Pelajar.
- Wiranata, Anak Agung. 92011). "Pengaruh Kepemimpinan Terhadap Kinerja dan Stres Kerja Karyawan: Studi Kasus CV. Mertanandi", *Jurnal Ilmiah Teknik Sipil*, Vol. 15, No. 2, Juli 2011.
- Wirawan. (2013). *Kepemimpinan: Teori, Psikologi, Perilaku Organisasi, Aplikasi dan Penelitian*, Jakarta: Rajawali Pers.
- World Health Organization (WHO), Annual report, 2002.
- Yamin. Muh. Nur (2011). Karakteristik Budaya Organisasi Pemerintah dan Organisasi Privat (Studi Kasus pada Rumah Sakit Pemerintah dan Rumah Sakit Privat di Provinsi Sulawesi Selatan), *Abstrak Penelitian*, (Makasar: Lembaga Penelitian dan Pengabdian Masyarakat Universitas Negeri Hasanuddin).
- Yudhaningsih. Resi. (2011). "Peningkatan Kinerja Melalui Komitmen, Perubahan dan Budaya Organisasi", *Ragam Jurnal Pengembangan Humaniora*, Vol. 11 No. 1.
- Yulk. Garry A.(1994). *Leadership in Organization. 2nd Edition*. New York: Mc. Graw Hill.
- Yukl. Gary. (2009). *Kepemimpinan dalam Organisasi*. Edisi Kelima, Jakarta: Indeks.
- Yuniarsih, Tjutju dan Suwatno. (2008). *Manajemen Sumber Daya Manusia, Teori Aplikasi dan Isu Penelitian*. Bandung: Alfabeta.
- Yunus. Jamal Lulail. (2009). *Leadership Model: Konsep Dasar, Dimensi Kinerja, dan Gaya Kepemimpinan*. Malang: UIN Malang Press.
- Zaenul. Asmawi dan Noehi Nasution. (2005). *Penilaian Hasil Belajar*. Jakarta: Pusat Antar Universitas Untuk peningkatan dan Pengembangan Aktivitas Instruksional Ditjen Dikti Departemen Pendidikan Nasional.



TENTANG PENULIS



Candra Wijaya dilahirkan di Mabar 7 April 1974. Menempuh pendidikan SD tamat tahun 1986, melanjutkan ke MTs Al-Ittihadiyah Percut tamat tahun 1989, kemudian menyelesaikan PGAN Medan tamat tahun 1992.

Pendidikan Strata satu diselesaikan pada tahun 1997 pada Jurusan Pendidikan Agama Islam IAIN Sumatera Utara Medan. Meraih gelar Magister Pendidikan dari Universitas Negeri Medan program studi Administrasi Pendidikan pada tahun 2003 dan Strata tiga di almamater yang sama diselesaikan tahun 2015 pada program studi Manajemen Pendidikan. Saat ini bertugas sebagai Dosen tetap Program Pascasarjana dan mendapat tugas tambahan sebagai Ketua Jurusan Manajemen Pendidikan Islam Fakultas Ilmu Tarbiyah dan Keguruan Universitas Islam Sumatera Utara mengampuh matakuliah Manajemen Pendidikan. Selain itu juga sebagai konsultan pendidikan di CV Widya Puspita Medan yang bergerak di bidang percetakan dan penerbitan buku dan pernah menjabat sebagai BPH dan Pembantu Ketua I Bidang Akademik pada Sekolah Tinggi Teknologi Sinar Husni Medan.

Beberapa artikel yang dipublikasikan melalui jurnal antara lain: “The Reformation of Islamic Education” (Vision Journals of Language, Literature and Education, Vol. 1 No. 1 Januari-Juni 2012, ISSN: 2086-4213), “Studi Tentang Pengaruh Pemanfaatan Teknologi Informasi dan Komunikasi (TIK) Terhadap Prestasi Siswa di Sumatera Utara Berdasarkan Persepsi Guru dan Orangtua” (Inovasi Jurnal Politik dan Kebijakan Vol. 9 No. 1, Maret 2012, ISSN 1829-8079), “Rhetorika Keterpakaian Lulusan Perguruan Tinggi di Stakeholders” (Hijri Jurnal Manajemen Kependidikan dan Keislaman Vol. VIII, No. 1 Januari-Juni 2013, ISSN 1979-8075), “Im-

plementasi Manajemen Strategik Dalam Peningkatan Mutu Pendidikan” (Nizhamiyah Jurnal Pendidikan Islam dan Teknologi Pendidikan Vol. II No. 2 Juli- Desember 2012, ISSN 2087-8257), “The Effectiveness of Administrators’ Works at State Institute for Islamic Studies of North Sumatera Utara” (IOSR Journals International Organization of Scientific Research Vol. 19 Issue: 19 Tahun 2014, e-ISSN: 2279-0837 p-ISSN: 2279-0845), “Leadership Effectiveness of Islamic Education Management at Educational Faculty and Teacher Training of State Islamic University of North Sumatera” (International Journal of Humanities and Social Science Invention Vol. 5 Issue: 9 Tahun 2016, e-ISSN: 2319-7722 p-ISSN: 2319-7714), “The Effect of Extraversion Personality, Emotional Intelligence and Job Satisfaction to Teachers’ Work Spirit Islamic Junior High School Deli Serdang North Sumatra” (IOSR Journals International Organization of Scientific Research Vol. 21 Issue: 10 Tahun 2016, e-ISSN: 2279-0837 p-ISSN: 2279-0845), “Integrasi Pendidikan Nilai dalam Membangun Karakter Siswa di Sekolah Dasar Jampalan Kecamatan Simpang Empat Kabupatenasahan Provinsi Sumatera Utara” (Ristekdik (Jurnal Bimbingan dan Konseling Vol 4 , No.1, 2019 e-ISSN 2541-206X p-ISSN 2527-4244), “Character Building through School Culture Development in the Senior High School of Panca Budi Medan.” (Saudi Journal of Humanities and Social Sciences DOI: 10.36348/sjhss.2020.v05i01.002, ISSN 2415-6256 [Print] | ISSN 2415-6248 [Online]) “Persepsi Guru tentang Rewor dan Punishment da implementasinya dalam pembelajaran di MAN II Model Medan” (Nazhruna: Jurnal Pendidikan Islam Vol. 3 No 1 2020. ISSN: 2614-8013), “Manajemen Pendidikan Berasrama Di STAI As-Sunnah Tanjung Morawa Deli Serdang” (Ristekdik: Jurnal Bimbingan dan Konseling Vol 4 , No.1 , 2019 e-ISSN 2541-206X p-ISSN 2527-4244), “Peran Kepemimpinan Kepala Madrasah dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan di MTs. Swasta Miftahul Falah Sunggal Kabupaten Deli Serdang” (ANTHROPOS: Jurnal Antropologi Sosial dan Budaya, DOI: <https://doi.org/10.24114/antro.v4i2.12024>, ISSN 2460-4585 (Print) ISSN 2460-4593 (Online), dan “Teachers’ Problematic In Implementing The 2013 Curriculum At The State Senior High School (Sma N) 1 Takengon,” (IJLRES-International Journal on Language, Research and Education Studies, Vol. 4, No. 1, 2020, ISSN: 2580-6777 (p); 2580-6785 (e), dan ada beberapa tulisan tulisan yang belum di sebutkan.

Karya ilmiah berupa buku yang pernah dipublikasi antara lain *Pendidikan Agama Islam untuk siswa SMA* (Kerja sama Cipta Prima Budaya dengan Kanwil Departemen Agama Sumatera Utara, 2004); *Pengantar Filsafat Ilmu* (Cita Pustaka Media Bandung, 2005); *Buku Lembar Kerja Siswa Max-*



inum Bidang Studi Teknologi Informasi Komputer (CV. Widya Puspita Medan, 2007); *Buku Kerja Pembelajaran Tematik untuk Sekolah Dasar* (Tekindo Utama Jakarta, 2007); *Ilmu Pendidikan dan Masyarakat Belajar* (Kontributor, Cita Pustaka Media Perintis Bandung, 2010); *Manajemen Organisasi* (Editor, Cita Pustaka Media Perintis Bandung, 2010); *Inovasi Pendidikan: Suatu Analisis Terhadap Kebijakan Baru Pendidikan* (Editor, Perdana Publishing, 2012); *Penelitian Tindakan Kelas: Melejitkan Kemampuan Penelitian Untuk Meningkatkan Kualitas Pembelajaran Guru* (Cita Pustaka Media Perintis Bandung, 2013); *Administrasi Pendidikan* (IAIN Press, 2012); *Manajerial dan Manajemen* (Cita Pustaka Media Perintis Bandung, 2013); *Manajemen Organisasi* (Editor, Cita Pustaka Media Perintis Bandung, 2013); *Keefektifan Kerja Pegawai Administrasi UIN Sumatera Utara* (Fakultas Ilmu Tarbiyah dan Keguruan UIN Sumatera Utara, 2015); *Peningkatan Kontribusi Manajemen Pendidikan Dalam Pengembangan Sumber Daya Manusia Berkualitas untuk Membangun Masyarakat Ekonomi ASEAN* (Editor, Perdana Publishing, 2015); *Manajemen Organisasi Pendidikan Perspektif Sains dan Islam* (Editor, Perdana Publishing, 2015); *Administrasi Pendidikan* (Perdana Publishing, 2016); dan *Dasar-Dasar Manajemen: Mengoptimalkan Pengelolaan Organisasi Secara Efektif dan Efisien* (Perdana Publishing, 2016); *Manajemen Pendidikan* (Perdana Publishing, 2017); *Evaluasi Program* (Editor, Perdana Publishing, 2017); *Perilaku Organisasi* (Perdana Publishing, 2017); dan *Ayat-Ayat Al Qur'an Tentang Manajemen Pendidikan Islam*, (LPPPI, 2017).

Aktivitas lain yang ditekuni adalah Mitra Bestari beberapa Jurnal Nasional di antaranya Mutu, Konvergensi, Elaboratif, Formatif, Resitasi, Intelektual, dan Remedial. Narasumber dalam kegiatan Seminar, Workshop maupun Lokakarya baik Lokal, Nasional maupun International serta aktif sebagai Fasilitator dalam berbagai kegiatan pendidikan dan latihan di antaranya Pendidikan dan Latihan Profesi Guru (PLPG) Rayon LPTK IAIN Sumatera Utara untuk Sertifikasi Guru dan Pengawas, Trainer Workshop Rencana Kerja Madrasah (RKM), Kurikulum 2013, Pembelajaran Aktif SNIP AUSAID, Service Provider USAID, Pelatihan Customized Program on Higher Education Management for Universitas Islam Negeri Medan, Semarang, Palembang and IAIN Mataram Manila, Philippines Tahun 2015 dan beberapa kegiatan workshop dan pelatihan lainnya.

Kegiatan organisasi profesi dan sosial kemasyarakatan yang diikuti di antaranya Pengurus Daerah Ikatan Sarjana Pendidikan (ISMAPI) Provinsi Sumatera Utara Tahun 2014-2018, Wakil Ketua Pengurus Daerah Himpunan Sarjana Pendidikan Agama Islam (HSPAI) Periode 2014-2019, dan Pengurus Pusat Forum Komunikasi Jurusan Manajemen Pendidikan Islam



(FKJMPI) Perguruan Tinggi Keagamaan Islam (PTKI) Kementerian Agama Republik Indonesia Masa Bakti 2015-2017 dan Dewan Pakar Keluarga Alumni Himpunan Mahasiswa Islam (KAHMI) Kabupaten Deli Serdang.

SAMPLE



TENTANG EDITOR



Abdurrahman dilahirkan di Pemtang Asahan 3 Januari 1968. Menempuh pendidikan SD Negeri Tamat tahun 1980 di Tanjung Balai, melanjutkan ke SMP Negeri Tamat Tahun 1983 di Tanjung Balai, kemudian menyelesaikan SMA Swasta Tamat Tahun 1988 di Tanjung Balai.

Pendidikan Strata satu diselesaikan Sarjana Fakultas Dakwah IAIN SU Tamat tahun 1994. Meraih gelar Magister Pendidikan Program Studi Bimbingan Konseling Pada Universitas Negeri Padang Tahun 2001 dan Strata tiga di Doktor Pendidikan Islam UIN Sumatera Utara tahun 2018. Saat ini bertugas sebagai Dosen tetap UIN Sumatera Utara dan mendapat tugas tambahan sebagai Wakil Dekan II Fak. Dakwah dan Komunikasi Universitas Islam Sumatera Utara mengampuh matakuliah Manajemen Pendidikan.

Beberapa Penataran yang pernah diikuti di antaranya: Penataran P4 Pola 125 Jam bagi Tenaga Pendidik, ABRI dan LSM tahun 1995, Pelatihan Pemandu Program IDT Bappenas Jakarta tahun 1995, Pelatihan Strategi Pembelajaran Aktif di Medan tahun 2006, Pelatihan Strategi Pembelajaran Aktif di Yogyakarta tahun 2007, Penataram Calon Asesor Guru PAI di Medan tahun 2008, Pelatihan Penulisan Jurnal Terakreditasi di Jakarta tahun 2009.

Beberapa artikel yang dipublikasikan melalui jurnal antara lain: 1. Kekerasan dalam Rumah Tangga (Studi terhadap 4 Keluarga Muslim di Kec. Medan Amplas) (Penelitian); 2. Pelaksanaan Layanan Bimbingan Konseling di SMA Negeri 7 Medan (Penelitian); 3. Peranan Bimbingan Konseling Islam Terhadap Kesehatan Mental (Penelitian); 4. Konseling dalam Sistem Pendidikan Nasional Memberdayakan Intelle gence dalam Konseling (Jurnal); 5. Urgensi Personal Intelegence Konselor dalam Konseling (Jurnal); 6. Tazkiyah Al Nafs Sebagai Metode Bimbingan dan Kon-

seling Agama Islam (Jurnal); 7. Memberdayakan Potensi Kreativitas Anak dalam Belajar (Jurnal); 8. Pemberdayaan Bimbingan dan Konseling Islam dalam Penyembuhan Penyakit Jiwa (Jurnal); 9. Urgensi Kompetensi dan Etik Profesional Konselor Dalam Konseling (Jurnal); 10. Pengembangan Kesadaran Agama pada Anak Usia Pra Sekolah dan Anak Usia Sekolah (Jurnal); 11. Eksistensi Bimbingan dan Konseling di Sekolah (Jurnal); 12. Manajemen Bimbingan dan Konseling di Sekolah (Jurnal); 13. Pemanfaatan ESQ dalam Konseling (Jurnal); 14. Eksistensi BK Dalam Menanggulangi problema Sosial (Jurnal); 15. Standarisasi Pendidikan konselor di Indonesia (Jurnal); 16. Konseling Lintas Budaya (Jurnal).

Kegiatan organisasi profesi dan sosial kemasyarakatan yang pernah diikuti di antaranya Pengurus Lembaga Pers Himpunan Mahasiswa Islam (HMI) tahun 1992, Sekretaris umum Abituren YMPI Tanjung Balai tahun 1994-1996, Sekretaris Lembaga Pers HMI Cabang Medan, 1992-1993, Ketua Lembaga Kajian Pengembangan Asahan Tanjung Balai tahun 2005, Ketua Bidang Humas Gerakan Pemuda Muslim Indonesia tahun 2005, Sekretaris Umum Asosiasi Bimbingan dan Konseling Indonesia (ABKIN) Provinsi Sumatera Utara tahun 2010, Sekretaris Umum ABKIN Provinsi Sumatera Utara tahun 2007-2010, Tim Seleksi KPU kota Tanjung Balai Tahun 2009, Tim Seleksi KPU kota Tanjung Balai Tahun 2013, Pengurus Asosiasi Dosen Pendidikan Agama Islam (ADPISI) Provinsi Sumatera Utara tahun 2009-sekarang, Sekretaris Umum KMA-PBS Provinsi Sumatera Utara tahun 2010-2014, Pengurus JBMI Provinsi Sumatera Utara tahun 2011-2013, Pengurus Wilayah Al Jam'atul Washliyah periode 2015-2019.

