

**PENGARUH BUDAYA ORGANISASI  
TERHADAP EFEKTIVITAS KERJA PEGAWAI  
KANTOR BAGIAN PEMERINTAHAN KABUPATEN TULUNGAGUNG**

THE INFLUENCE OF ORGANIZATIONAL CULTURE ON THE EMPLOYEES' WORKING  
EFFECTIVENESS AT THE OFFICE OF GOVERNMENTAL UNIT, TULUNGAGUNG REGENCY

ABSTRACT

By

AGUS EKO PUTRANTO

Based on the formulation of the problem, then the objectives of the study are: 1) to know whether simultaneously or partially the organizational culture comprising the variables of Initiative and Tolerance on the Risked Act, Guidance and Target, Integration and Pattern of Communication, Support and Management Supervision, and Tolerance towards Conflict have influence on the Employees' working Effectiveness at the Office of Governmental Unit, Tulungagung Regency, 2) to know which one among the the organizational culture comprising the variables of Initiative and Tolerance on the Risked Act, Guidance and Target, Integration and Pattern of Communication, Support and Management Supervision, and Tolerance towards Conflict has the most dominant influence on the Employees' working Effectiveness at the Office of Governmental Unit, Tulungagung Regency. The study is started on August 12, 2011 to January 12, 2012 or as long as 5 months. While the location of the research is at the Office of Governmental Unit, Tulungagung Regency.

Related to the population and the sample taking by depending on the questionnaires as the instrument to collect data, then this study is called as survey research. Based on the statement, the population of this study is all employees at the Office of Governmental Unit, Tulungagung Regency. They are all 30 respondents. It means that the population is all employees at the Office of Governmental Unit, Tulungagung Regency and their number is 30 respondents.

From the analysis of the problems and the discussions, it can be concluded that: 1) from the analysis of multiple linear regression, it can be seen that the variables of Initiative and Tolerance on the Risked Act ( $X_1$ ), Guidance and Target ( $X_2$ ), Integration and Pattern of Communication ( $X_3$ ), Support and Management Supervision ( $X_4$ ), and Tolerance towards Conflict ( $X_5$ ) simultaneously have influence on the Employees' working Effectiveness at the Office of Governmental Unit, Tulungagung Regency (Y), 2) partially the analysis of the result of t<sub>count</sub> of the variable of Initiative and Tolerance on the Risked Act ( $X_1$ ) is not exactly different. It means that it does not have any influence on the Employees' working Effectiveness at the Office of Governmental Unit, Tulungagung Regency (Y), the variable of Guidance and Target ( $X_2$ ) is really different. It means that it has influence on the Employees' working Effectiveness at the Office of Governmental Unit, Tulungagung Regency (Y). The variable of Integration and Pattern of Communication ( $X_3$ ) is not exactly different. It means that it does have any influence on the Employees' working Effectiveness at the Office of Governmental Unit, Tulungagung Regency (Y). The variable of Support and Management Supervision ( $X_4$ ) is not exactly different. It means that it does have any influence on the Employees' working Effectiveness at the Office of Governmental Unit, Tulungagung Regency (Y). The variable of Tolerance towards Conflict ( $X_5$ ) is not exactly different. It means that it does have any influence on the Employees' working Effectiveness at the Office of Governmental Unit, Tulungagung Regency (Y).

## **PENDAHULUAN**

### **1.1. Latar Belakang**

Perubahan situasi terhadap dunia saat ini pada organisasi menghadapi berbagai tantangan bisa

mengadopsi budaya organisasi yang tidak hanya fleksibel tapi juga harus sensitif terhadap perbedaan budaya. Perkembangan jumlah, variasi, kedudukan dan peran organisasi dalam proses transformasi

masyarakat menimbulkan beberapa pertanyaan mendasar, apakah budaya yang menjadi landasan sosial tetap mampu berfungsi sebagai kerangka acuan dalam transformasi masyarakat dan membawa manfaat untuk perubahan yang diinginkan.

Semua organisasi mempunyai satu budaya yang bergantung pada kekuatannya. Budaya dapat mempunyai pengaruh yang bermakna pada sikap dan perilaku anggota-anggota organisasi (Robbins : 1996). Orang mulai belajar untuk bergantung dan menaruh harapan pada budaya. Budaya dianggap mampu memberikan stabilitas dan jaminan bagi mereka, karena mereka dapat memahami hal-hal yang sedang terjadi dalam masyarakat mereka dan mengetahui cara menanggapi. Ada dua perubahan yang dapat dialami orang-orang. Pertama diantaranya perpindahan dari satu tempat ke tempat lain dengan budaya yang lain pula. Kedua adalah perubahan dalam lingkungan mereka sekarang dan belajar menyesuaikan diri dengan kedua situasi itu untuk menghindari kemungkinan timbulnya konsekuensi negatif (Davis & Newstrom : 1985).

Pencapaian tujuan organisasi merupakan sasaran utama dibentuknya organisasi, baik organisasi publik maupun organisasi bisnis. Keberhasilan suatu organisasi dalam mencapai tujuan sangat tergantung pada keberadaan dan kinerja pribadi pegawainya. Hal ini karena produktivitas suatu pekerjaan sebagian besar tergantung pada kemauan para pegawai untuk menghasilkan sesuatu. Oleh karena itu pegawai harus dirangsang dan diarahkan untuk melakukan apa yang diinginkan pimpinan dan dikoreksi bila ada yang menyimpang dari tujuan organisasi. Salah satu faktor untuk meningkatkan prestasi kerja adalah motivasi. Motivasi dalam hal ini adalah dipengaruhi oleh faktor yang ada dalam diri dan faktor di luar dirinya, sedangkan perilaku seseorang pada umumnya dimotivasi oleh keinginan untuk mencapai

tujuan tertentu, dimana setiap orang selalu mengharapkan untuk memasuki suatu organisasi dengan demikian kebutuhan dan harapannya yang merupakan tujuan dari hidupnya akan dapat terpenuhi.

Dalam rangka mewujudkan budaya organisasi yang cocok diterapkan pada organisasi tersebut, maka sangat diperlukan adanya dukungan dan partisipasi dari semua anggota yang ada dalam lingkup organisasi tersebut. Para pegawai membentuk persepsi keseluruhan berdasarkan karakteristik budaya seperti yang ada dalam organisasi / perusahaan mereka. Persepsi pegawai mengenai kenyataan terhadap budaya organisasinya menjadi dasar pegawai berperilaku, dari persepsi tersebut memunculkan suatu tanggapan berupa dukungan pada karakteristik organisasi yang selanjutnya mempengaruhi kinerja pegawai (Robin, 1996).

Untuk mengetahui seberapa baik kinerja pegawai apakah telah sesuai dengan budaya organisasi maka perlu diadakan penilaian kinerja. Adapun tujuan-tujuan dari program penilaian kinerja menurut Winston Oberg (1991) yaitu mendorong atau menolong para supervisor untuk mengamati bawahannya secara lebih dekat untuk melakukan pekerjaan secara lebih baik. Memotivasi pegawai dengan memberikan umpan balik tentang bagaimana cara mereka bekerja. Memberikan dukungan untuk pembuatan keputusan bagi pimpinan yang berhubungan dengan peningkatan, pemindahan dan pemecahan beberapa masalah nyata dari sistem penilaian kinerja sehingga belum berjalan sebagaimana mestinya, biasanya berkaitan dengan kurangnya kesepakatan tentang aspek-aspek kinerja yang akan diukur, tidak realistiknya harapan yang diukur dan menjadi tujuan dan dapat dihitung, dan kegagalan menggunakan hasil penilaian sebagai dasar penting pembuatan keputusan bagi pengembangan sumber daya manusia.

Peran budaya organisasi bagian pemerintahan adalah untuk

menjaga dan memelihara komitmen sehingga kelangsungan mekanisme dan fungsi yang telah disepakati oleh organisasi dapat merealisasikan tujuan-tujuannya. Budaya organisasi yang kuat akan mempengaruhi setiap perilaku. Hal itu tidak hanya membawa dampak pada keuntungan organisasi secara umum, namun juga akan berdampak pada perkembangan kemampuan dan efektivitas kerja instruktur itu sendiri. Nilai-nilai budaya yang ditanamkan pimpinan akan mampu meningkatkan kemauan, kesetiaan, dan kebanggaan serta lebih jauh menciptakan efektivitas kerja.

### 1.2. Tujuan Penelitian

Berdasarkan perumusan masalah tersebut di atas, maka tujuan penelitian ini adalah :

1. Untuk mengetahui baik secara simultan maupun parsial budaya organisasi yang terdiri dari variabel Inisiatif dan Toleransi Tindakan Beresiko, variabel Arah dan Sasraan, variabel Integrasi dan Pola Komunikasi, variabel Dukungan dan pengawasan Manajemen serta variabel Toleransi Terhadap Konflik, berpengaruh terhadap Efektivitas Kerja Pegawai Bagian Pemerintahan Kabupaten Tulungagung
2. Untuk mengetahui pengaruh paling dominan budaya organisasi yang terdiri dari variabel Inisiatif dan Toleransi Tindakan Beresiko, variabel Arah dan Sasraan, variabel Integrasi dan Pola Komunikasi, variabel Dukungan dan pengawasan Manajemen serta variabel Toleransi Terhadap Konflik, berpengaruh terhadap Efektivitas Kerja Pegawai Bagian Pemerintahan Kabupaten Tulungagung

## METODE PENELITIAN

### 2.1. Waku dan Lokasi Penelitian

Penelitian ini dimulai tanggal 12 Agustus 2011 sampai dengan tanggal 12 Januari 2012 atau selama 5 bulan. Sedangkan lokasi penelitian di Bagian Pemerintahan Kabupaten Tulungagung.

### 2.2. Teknik Pengambilan Sampel

Menurut Suharsini Arikunto (1982 : 115) bahwa populasi penelitian adalah keseluruhan subyek penelitian. Untuk sekedar ancer-ancer maka apabila subyeknya kurang dari 100, lebih baik diambil semua sehingga penelitiannya merupakan penelitian populasi (Suharsini Arikunto, 1982 : 104). Populasi berarti sebagai tempat sumber data dan sasaran pengumpulan data. Berdasarkan pendapat tersebut maka yang akan menjadi populasi adalah seluruh pegawai bagian pemerintahan kabupaten tulungagung yang berjumlah 30 orang.

### 2.3.. Teknik Analisis Data

Berdasarkan permasalahan dan hipotesis, maka model analisis yang digunakan untuk membuktikan hipotesis adalah analisis regresi liner berganda dengan menggunakan program SPSS 11.0 for Windows. Adapun model persamaan analisis regresi yang digunakan adalah :

$$Y = a + b_1 X_1 + b_2 X_2 + b_3 X_3 + b_4 X_4 + b_5 X_5 + c$$

Dimana.

- Y = Efektivitas Kerja Pegawai
- X<sub>1</sub> = Inisiatif dan Toleransi Tindakan Beresiko
- X<sub>2</sub> = Arah dan Sasaran
- X<sub>3</sub> = Integrasi dan Pola Komunikasi
- X<sub>4</sub> = Dukungan dan Pengawasan Manajemen
- X<sub>5</sub> = Toleransi Terhadap Konflik
- B<sub>1</sub>, b<sub>2</sub>, b<sub>3</sub>, b<sub>4</sub>, b<sub>5</sub> = Koefisien Regresi Parsial
- a = Konstanta (intersep)
- c = Faktor Pengganggu

## HASIL PENELITIAN DAN ANALISIS HASIL

### 3.1. Analisis Hasil

#### 3.1.1. Distribusi Jawaban Responden

##### a) Budaya Organisasi

Tabel .1. Distribusi Jawaban Responden Berdasarkan Variabel Pada Variabel Inisiatif dan Toleransi Tindakan Beresiko

Indikator	SS		S		N		TS		STS	
	f	%	f	%	f	% f			% f	
Tanggungjawab	50	74,6	13	19,4	4	6,0	0	0	0	0
Kebebasan Individu	50	74,6	17	25,4	0	0	0	0	0	0
Perubahan dan Inovatif	7	10,5	28	41,8	24	35,8	8	11,9	0	0
Aktivitas Bervariasi	4	5,9	30	44,7	33	49,3	0	0	0	0

Sumber : Data primer diolah

Berdasarkan tabel .3. di atas, empiris pertama 19,4% responden menjawab setuju dan 74,6% menjawab sangat setuju bahwa bertanggungjawab atas pekerjaan baik moril maupun materiil. Empiris kedua 25,4% responden memberikan jawaban setuju dan 74,6% menjawab sangat setuju kebebasan individu dalam batas yang wajar perlu diberikan oleh bagian pemerintahan dalam melakukan aktivitas pekerjaan. Kemudian empiris ketiga sebesar 41,8% responden menyatakan setuju dan menjawab sangat setuju 10,5% variasi aktivitas pekerjaan dapat menghindari kejenuhan. Dan empiris keempat

menunjukkan 44,8% responden setuju dan 5,9% menjawab setuju bahwa pegawai bagian pemerintahan termotivasi bekerja dengan diberikan peluang melakukan perubahan dan inovasi.

Dari data tersebut di atas, dapat dijelaskan bahwa pada item pertanyaan persentase jawaban responden sebagian besar setuju dan sangat setuju menggambar mereka termotivasi bekerja lebih baik (berprestasi). Hal ini mengindikasikan pegawai bagian pemerintahan memiliki inisiatif dan inovatif, tindakan tersebut didukung oleh bagian pemerintahan dan diberikan toleransi atas resiko yang terjadi.

Tabel .2. Distribusi Jawaban Responden Berdasarkan Variabel Arah dan Sasaran

Indikator	SS		S		N		TS		STS	
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
Perencanaan Tugas	23	24,3	39	58,2	5	7,5	0	0	0	0
Spesialisasi Pekerjaan	23	34,3	40	59,8	4	5,9	0	0	0	0
Ukuran dan Standar Kerja	20	29,8	42	62,7	5	7,5	0	0	0	0

Sumber : Data primer diolah

Dari tabel 2. di atas, diketahui data empiris pertama 58,2% responden menyatakan setuju dan menjawab sangat setuju 34,3% perencanaan membantu pegawai bagian pemerintahan dalam rangka mencapai target yang ditetapkan. Empiris kedua 59,8% responden menjawab setuju dan menjawab sangat setuju 34,3% efektivitas pekerjaan tercapai karena adanya spesialisasi pegawai bagian pemerintahan sesuai keahlian masing-masing. Data empiris ketiga menunjukkan 62,7% responden memberikan jawaban setuju serta

sangat setuju 29,8% bahwa ukuran dan standar kerja yang ditetapkan cenderung mendorong pegawai bagian pemerintahan untuk memenuhinya.

Data di atas memperlihatkan, bila perencanaan pegawai bagian pemerintahan mencapai sasaran spesialisasi (bidang studi) memberikan keleluasaan dalam beraktivitas serta standar kerja yang jelas. Hal itu memungkinkan pengendalian dan pengukuran efektivitas kerja pegawai bagian pemerintahan dapat dilakukan dengan baik.

Tabel .3. Distribusi Jawaban Responden Berdasarkan Variabel Integrasi dan Pola Komunikasi

Indikator	SS		S		N		TS		STS	
	f	%	f	%	f	% f			% f	%
Pengembangan Hubungan Kerja	33	49,3	30	44,8	4	5,9	0	0	0	0
Diskusi Kelompok	14	20,9	45	67,2	8	11,9	0	0	0	0
Bersifat Terbuka	3	4,5	50	74,6	14	20,9	0	0	0	0
Hirarki Organisasi	10	14,9	48	7,6	9	13,5	0	0	0	0

Sumber : Data primer diolah

Dari tabel 3 di atas, dapat diketahui data empiris pertama yaitu 44,8% responden menjawab setuju dan sangat setuju 49,3% bagian pemerintahan senantiasa mengembangkan hubungan kerja yang harmonis. Empiris kedua 67,2% responden memberikan jawaban setuju dan 20,9% menjawab sangat setuju diskusi kelompok diadakan untuk kepentingan pemecahan masalah yang dihadapi selama aktivitas di kantor. Kemudian empiris ketiga sebesar 74,6% responden menyatakan setuju dan menjawab sangat setuju 4,5% keterbukaan sarana untuk memperkecil kesalah pahaman. Dan

empiris keempat menunjukkan 71,6% responden setuju dan 14,9% menjawab sangat setuju bahwa hirarki organisasi pada jabatan struktural seperti pegawai bagian pemerintahan ini ada kecenderungan untuk menghambat berkreasi.

Dari data tersebut di atas, dapat dijelaskan bahwa pada item pertanyaan persentase jawaban responden sebagian besar setuju dan sangat setuju menggambar pentingnya integrasi dan pola komunikasi secara terkoordinasi serta hirarki kewenangan formal harus dipahami oleh pegawai.

Tabel 4. Distribusi Jawaban Responden Berdasarkan Variabel Dukungan dan Pengawasan Manajemen

Indikator	SS		S		N		TS		STS	
	f	%	f	%	f	% f		%		f%
Peranan Pimpinan	49	73,2	14	20,9	4	5,9	0	0	0	0
Membantu Bawahan	5	7,5	54	80,7	6	8,9	2	2,9	0	0
Pengawasan Aktivitas Pegawai	48	71,6	19	28,4	0	0	0	0	0	0
Penjelasan Tugas Kepala Bagian pemerintahan	9	13,5	54	80,7	1	1	3	4,4	0	0.

Sumber : Data primer diolah

Dari tabel .4. di atas dari unsur empiris pertama diketahui 20,9% responden memberikan jawaban setuju dan sangat setuju 73,2% bahwa guru merasakan peranan pimpinan/atasan selama bekerja di bagian pemerintahan ini. Empiris kedua 80,7% responden menjawab setuju 7,5% dan sangat setuju menggambarkan bahwa pimpinan selalu membantu pegawai bagian pemerintahan dalam mengatasi kesulitan guna kelancaran aktivitas pekerjaan. Terhadap empiris ketiga 28,4% responden mengatakan setuju dan sangat setuju 71,6% bahwa

pengawasan yang secara bijak dilakukan oleh pimpinan akan diterima dengan senang hati oleh para guru. Unsur empiris keempat 80,7% responden setuju dan sangat setuju 13,5% bahwa para guru menyukai adanya penjelasan tugas dari atasan.

Atas data tersebut di atas dapat diidentifikasi bahwa peranan pimpinan dan pengawasan manajemen sangat penting artinya sehingga merupakan salah satu faktor yang menentukan keberhasilan bagian pemerintahan.

Tabel .5. Distribusi Jawaban Responden Berdasarkan Variabel Toleransi Terhadap Konflik

Indikator	SS		S		N		TS		STS	
	f	%	f	%	f	% f		%		f%
Penyampaian Informal	21	31,3	40	59,7	6	9,0	0	0	0	0
Kritikan pegawai	0	0	34	50,7	22	32,8	11	16,5	0	0
Ancaman dan Ultimatum	12	17,9	52	77,7	0	0	3	4,4	0	0
Terbuka Terhadap Saran	15	22,3	52	77,7	0	0	0	0	0	0

Sumber : Data primer diolah

Dan tabel .5. di atas, dapat diketahui empiris pertama 59,7% responden menyatakan setuju dan sangat setuju

31,3% bahwa pegawai bagaian pemerintahan u dengan luasa menyampaikan segala bentuk informasi untuk kepentingan

kemajuan bagian pemerintahan. Empiris kedua 50,7% responden mengungkapkan setuju bahwa pimpinan sangat setuju atas kritik dan saran yang disampaikan oleh para guru. Unsur empiris ketiga 77,7% responden menyatakan setuju dan sangat setuju 17,9% terhadap ancaman dan ultimatum apabila melalaikan aktivitas pekerjaan. Data empiris keempat menunjukkan 77,7% responden

memberikan jawaban setuju dan sangat setuju 22,3% bahwa saran secara terbuka akan ditanggapi dengan baik oleh pimpinan.

Dari data di atas sebagian besar responden menyatakan penyampaian informasi secara baik, kritikan membangun, peringatan bagi yang melalaikan aktivitas pekerjaan dan pimpinan terbuka terhadap saran akan memperkecil konflik.

## b) Efektivitas Kerja Guru

Tabel.6. Distribusi Jawaban Responden Berdasarkan Variabel Efektivitas Kinerja

Indikator	SS		S		N		TS		STS	
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
Mutu Hasil	29	43,3	27	40,3	6	8,9	5	7,5	0	0
Mutu Aktivitas	16	23,9	38	56,7	8	11,9	5	7,5	0	0
Target Pekerjaan	46	68,7	21	31,3	0	0	0	0	0	0
Target Waktu	34	50,7	33	49,3	0	0	0	0	0	0
Kemampuan Pegawai	30	44,8	31	46,3	6	8,9	0	0	0	0

Sumber : Data primer diolah

Berdasarkan tabel .6. di atas, empiris pertama 40,3% responden menjawab setuju dan 43,3% menjawab sangat setuju bahwa aktivitas pekerjaan dapat diselesaikan sesuai rencana. Empiris kedua 56,7% responden memberikan jawaban setuju dan 23,9% menjawab sangat setuju bahwa hasil aktivitas pekerjaan harus membuat semua pihak merasa senang. Kemudian empiris ketiga sebesar 31,3% responden menyatakan setuju dan menjawab sangat setuju 68,7% bahwa target pekerjaan harus tercapai.

Dan empiris keempat menunjukkan 49,3% responden setuju dan 50,7% menjawab sangat setuju bahwa guru termotivasi untuk menyelesaikan rencana aktivitas pekerjaan sesuai waktu yang ditetapkan. Empiris kelima sebesar 46,3% responden menjawab setuju dan 44,8%

menjawab sangat setuju bahwa rencana dan target yang ditetapkan memerlukan kemampuan optimal pegawai bagian pemerintahan..

Dari data tersebut di atas, dapat dijelaskan bahwa pada item pertanyaan persentase jawaban responden sebagian besar setuju dan sangat setuju menggambar bahwa efektivitas kerja dapat dicapai dengan mengoptimalkan kemampuan, kinerja inovatif pegawai bagaian pemerintahan, perencanaan yang akurat dan adanya pengawasan.

### 3.1.2. Analisis Perhitungan Regresi Berganda

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui signifikansi pengaruh variabel-variabel Budaya Organisasi yaitu variabel Inisiatif dan Toleransi Tindakan Beresiko (X1), variabel Arah dan Sasaran (X2), variabel Integrasi dan Pola

Komunikasi (X3), variabel Dukungan dan Pengawasan Manajemen (X4), variabel Toleransi Terhadap Konflik (X5) terhadap Efektivitas Kerja Guru (Y) di Kantor Bagian Pemerintahan Setda Kabupaten Tulungagung Metode statistik yang digunakan untuk analisis data adalah Regresi Linier Berganda dengan bantuan Aplikasi Program SPSS II. Dari analisis Regresi Linier Berganda ini akan dilakukan uji F atau uji Serentak dan

uji t untuk mengetahui pengaruh masing- masing variabel bebas (X) terhadap variabel tidak bebas (Y), serta  $r^2$  partial untuk mengetahui besarnya pengaruh masing- masing variabel bebas (X) terhadap variabel terikat (Y).

Pada tabel 4.10 diterangkan analisis regresi masing- masing variabel bebas (X) terhadap variabel terikat (Y) di Kantor Bagian Pemerintahan Setda Kabupaten Tulungagung

Tabel .7. Hasil analisis regresi variabel Inisiatif dan Toleransi Tindakan Beresiko (X1), variabel Arah dan Sasaran (X2), variabel Integrasi dan Pola Komunikasi (X3), variabel Dukungan dan Pengawasan Manajemen (X4), variabel Toleransi Terhadap Konflik (X5) terhadap Efektivitas Kerja Pegawai (Y) di Bagian Pemerintahan Kabupaten Tulungagung

Variabel yang Dijelaskan	Koefisien Regresi	t hitung	Probabilitas t	Keterangan
Konstanta Inisiatif dan Toleransi	6,686	1,387	0,170	Tidak berbeda nyata
Tindakan Bresiko (X1)	0,219	1,670	0,100	Berbeda nyata
Arah dan Sasaran (X2)	0,367	2,273	0,027	Tidak berbeda nyata
Integrasi dan Pola Komunikasi (X3)	$7,878 \cdot 10^2$	0,472	0,638	Tidak berbeda nyata
Dukungan dan Pengawasan Toleransi Terhadap Konflik (X5)	0,130	0,831	0,409	Tidak berbeda nyata
	0,201	1,366	0,177	Tidak berbeda nyata
R Squared	0,157			
F hitung	2,275			
Probabilitas F	0,058			

Berdasarkan tabel .7. di atas didapatkan koefisien determinasi ( $R^2$ ) = 0,157. Hal ini menunjukkan bahwa model regresi linier berganda ini variabel bebasnya secara bersama-sama memberikan kontribusi terhadap variabel terikat sebesar 0,157 atau 15,7% dan lainnya 84,3% dipengaruhi oleh variabel lain yang tidak masuk dalam penelitian ini. Sedangkan uji F dengan hasil 2,275 dan signifikan  $0,058 < p$  (0,05) menunjukkan bahwa variabel Inisiatif dan Toleransi Tindakan

Bresiko ' (X1), variabel Arah dan Sasaran (X2), variabel Integrasi dan Pola Komunikasi (X3), variabel Dukungan dan Pengawasan Manajemen (X4), variabel Toleransi Terhadap Konflik (X5) secara simultan berpengaruh terhadap Efektivitas Kerja pegawai (Y) di Kantor Bagian Pemerintahan Setda Kabupaten Tulungagung

Dan hasil perhitungan didapatkan hasil persamaan regresi sebagai berikut :

$$Y = 6,686 + 0,219 X_1 + 0,367 X_2 + 7,878 \cdot 10^2 X_3 + 0,130 X_4 + 0,201 X_5$$

Pada persamaan di atas, terlihat bahwa koefisien regresi linier dari variabel (X) bertanda positif. Hal ini berarti bahwa variabel-variabel bebas tersebut mempunyai hubungan searah dengan variabel terikatnya. Pengertiannya yaitu variabel Inisiatif dan Toleransi Tindakan Beresiko (X1), variabel Arah dan Sasaran (X2), variabel Integrasi dan Pola Komunikasi (X3), variabel Dukungan dan Pengawasan Manajemen (X4), variabel Toleransi Terhadap Konflik (X5) akan berdampak pada peningkatan Efektivitas Kerja pegawai (Y) di Bagian Pemerintahan Kabupaten Tulungagung.

Hasil  $t$  hitung dari variabel Inisiatif dan Toleransi Tindakan Beresiko (X1) sebesar 1,670 dengan signifikansi  $1,100 > p (0,05)$  tidak berbeda nyata berarti tidak berpengaruh terhadap Efektivitas Kerja Guru (Y),  $t$  hitung variabel Arah dan Sasaran (X2) sebesar 2,273 dengan signifikansi  $0,027 < p (0,05)$  berbeda nyata berarti berpengaruh terhadap Efektivitas Kerja Guru (Y),  $t$  hitung variabel Integrasi dan Pola Komunikasi (X3) sebesar 0,472 dengan signifikansi  $0,638 > p (0,05)$  tidak berbeda nyata berarti tidak berpengaruh terhadap Efektivitas Kerja Guru (Y) dan  $t$  hitung variabel Dukungan dan Pengawasan Manajemen (X4) sebesar 0,831 dengan signifikansi  $0,409 > p (0,05)$  tidak berbeda nyata berarti tidak berpengaruh terhadap Efektivitas Kerja Guru (Y),  $t$  hitung variabel Toleransi Terhadap Konflik (X5) sebesar 1,366 dengan signifikansi  $0,177 > p (0,05)$  tidak berbeda nyata berarti tidak berpengaruh terhadap Efektivitas Kerja Guru (Y).

## 3.2. Pembahasan

### 3.2.1. Inisiatif dan Toleransi Tindakan Beresiko

Data empirik variabel Inisiatif dan Toleransi dan Toleransi Tindakan Beresiko hasil perhitungan regresinya menunjukkan pengaruh

yang tidak signifikan terhadap variabel Efektivitas Kerja nilai  $t$  hitung 1,670 dengan probabilitas  $0,100 > p (0,05)$ . Sebuah organisasi dikatakan melakukan inovatif apabila ia menciptakan dan menggunakan sesuatu yang baru, yaitu proses kreatif memadukan dua atau lebih konsep yang ada sehingga menjadi sebuah konfigurasi baru yang sebelumnya tidak diketahui orang-orang yang terlibat Thomson dalam Bafadal (2003). Sejalan dengan itu, dalam sebuah penelitian (Howell dan Higgins : 1994) menemukan pegawai yang inovatif mempunyai ciri-ciri pribadi yang kuat; kepercayaan diri yang tinggi; tekun; berenergi dan memiliki kecenderungan mengambil resiko. Mereka mempunyai komitmen dan mendukung misi bersama dan membantu mereka memperkenalkan dan melaksanakan inovasi dalam sebuah organisasi.

### 3.2.2. Arah dan Sasaran

Data empirik variabel dan Sasaran hasil perhitungan regresinya menunjukkan ada pengaruh yang signifikan terhadap variabel Efektivitas Kerja pegawai nilai  $t$  hitung 2,273 dengan probabilitas  $0,027 < p (0,05)$ . Arah dan sasaran merupakan bagian perencanaan, berarti memutuskan apa yang harus dilakukan, bagaimana melakukan dan bila mana dilakukannya (Yulk : 1994). Tujuan perencanaan adalah memastikan pengorganisasian unit kerja yang efisien, koordinasi kegiatan, alokasi sumber daya secara efisien dan adaptasi terhadap lingkungan. Pentingnya perencanaan sudah lama sekali diakui dalam literature manajemen (Carrol & Gillen : 1987, Fayol : 1949). Menetapkan tujuan yang jelas dan spesifik, menantang namun realitas maupun dari eksperimen lapangan bahwa kinerja bawahan lebih tinggi jika organisasi menetapkan dengan jelas sasaran, dari pada instruksi kinerja bawahan lebih tinggi jika

organisasi menetapkan dengan jelas sasaran, dari pada instruksi yang samar (Locke & Latham : 1990).

### 3.2.3. Integrasi dan Pola Komunikasi

Data empirik variabel Arah dan Sasaran hasil perhitungan regresinya menunjukkan tidak ada pengaruh yang signifikan terhadap variabel Efektivitas Kerja Guru nilai t hitung 0,472' dengan probabilitas 0,638 > p (0,05). Pembentukan organisasi termasuk Bagian pemerintahan, kelangsungan hidupnya sangat tergantung pada komunikasi efektif (Rogers : 1976 & Goldhaber : 1990). Dalam kehidupan organisasi pola komunikasi yang efektif merupakan darah kehidupan organisasi menunjukkan dua hal berikut : pertama secara internal organisasi mengembangkan sistem komunikasi yang menjamin integral seluruh pegawai sesuai kebutuhannya. Kedua organisasi itu akan berhasil mengembangkan sistem komunikasi yang mengakar pada pegawai sehingga tidak menimbulkan rumpung budaya. Parche dan Robinson (1989), mengatakan bahwa kepemimpinan adalah suatu proses komunikasi yang mempengaruhi orang lain guna pencapaian tujuan tertentu. Dengan demikian pemimpin dengan kepemimpinannya memegang peranan penting dalam upaya mengarahkan, mendorong, memotivasi serta mempengaruhi aktivitas pegawai dalam rangka mencapai suatu tujuan.

### 3.2.4. Dukungan dan Pengawasan Manajemen

Data empirik variabel Arah dan Sasaran hasil perhitungan regresinya menunjukkan tidak ada pengaruh yang signifikan terhadap variabel Efektivitas Kerja pegawai t hitung 0,831 dengan probabilitas 0,409 > p (0,05). Tanpa kepemimpinan organisasi hanya merupakan kegalauan orang-

orang dan mesin. Demikian pendapat Mintzberg (Davis & Newstrom : 1996). Kepemimpinan adalah proses mendorong dan membantu orang lain untuk bekerja dengan antusias mencapai tujuan. Kekuatan budaya adalah kekuatan kepemimpinan yang berasal dari suatu kebudayaan bagian pemerintahan yang unik dan berhubungan dengan aspek-aspek kebudayaan suatu bagian pemerintahan. Ketika menunjukkan kekuatan budaya ini, kepala bagian pemerintahan bertindak sebagai seorang yang mendefinisikan, memperkuat, serta mengartikulasi nilai-nilai, kepercayaan, dan segi-segi budaya tanggung jawab pegawai untuk mewujudkan bagian pemerintahan yang berprestasi, yakni sejauh mana pelaksanaan tugas yang diberikan kepada seorang pegawai agar dapat dilakukan secara maksimal.

### 3.2.5. Toleransi Terhadap Konflik

Data empirik variabel Inisiatif dan Toleransi Tindakan Beresiko hasil perhitungan regresinya menunjukkan ada pengaruh yang tidak signifikan terhadap variabel Efektivitas Kerja Pegawai nilai t hitung 1,366 dengan probabilitas 0,177 > p (0,005). Konflik timbul dalam organisasi sebagai hasil adanya masalah-masalah komunikasi, hubungan pribadi, atau struktur organisasi (Handoko : 1995). Karakteristik-karakteristik kepribadian tertentu seperti otoriter atau dogmatis juga dapat menimbulkan konflik. Pada organisasi bagian pemerintahan kreativitas yang tinggi dari anggota organisasi mewujudkan disiplin diri. Selain itu memiliki percaya diri dan memiliki toleransi yang tinggi terhadap perbedaan dan tetap memegang komitmen terhadap diri sendiri, walaupun pada saat itu belum mengetahui bagaimana jalan keluar untuk mengatasi masalahnya (Mukhtar dan Proambodo, 2003).

## KESIMPULAN DAN SARAN

### 4.1 Kesimpulan

Dari hasil simpulan dan pembahasan dapat ditarik kesimpulan sebagai berikut:

1. Analisis hasil regresi linier berganda didapatkan koefisien determinasi ( $R^2$ ) = 0,157. Hal ini menunjukkan bahwa model regresi linier berganda ini variabel bebasnya secara bersama-sama memberikan kontribusi terhadap variabel terikat sebesar 0,157 atau 15,7% dan lainnya 84,3% dipengaruhi oleh variabel lain yang tidak masuk dalam penelitian ini. Sedangkan uji F dengan hasil 2,275 dan signifikansi  $0,058 < p$  (0,05) menunjukkan bahwa variabel Inisiatif dan Toleransi Tindakan Beresiko (X1), variabel Arah dan Sasaran (X2), variabel Integrasi dan Pola Komunikasi (X3), variabel Dukungan dan Pengawasan Manajemen (X4), variabel Toleransi Terhadap Konflik (X5) secara simultan berpengaruh terhadap Efektivitas Kerja Pegawai (Y) di Bagian Pemerintahan Kabupaten Tulungagung.
2. Secara parsial analisis hasil t hitung dari variabel Inisiatif dan Toleransi Tindakan Beresiko (X1) sebesar 1,670 dengan signifikansi  $0,100 > p$  (0,05) tidak berbeda nyata berarti tidak berpengaruh terhadap Efektivitas Kerja Guru (Y), t hitung variabel Arah dan Sasaran (X2) sebesar 2,273 dengan signifikansi  $0,027 < p$  (0,05) berbeda nyata berarti berpengaruh terhadap Efektivitas Kerja Guru (Y), t hitung variabel Integrasi dan Pola Komunikasi (X3) sebesar 0,472 dengan signifikansi  $0,638 > p$  (0,05) tidak berbeda nyata berarti tidak berpengaruh terhadap Efektivitas Kerja Guru (Y) dan t hitung variabel Dukungan dan Pengawasan Manajemen (X4) sebesar 0,831 dengan signifikansi  $0,409 > p$  (0,05) tidak berbeda nyata berarti tidak berpengaruh terhadap Efektivitas Kerja Guru (Y), serta t hitung variabel Toleransi Terhadap Konflik (X5)

sebesar 1,366 dengan signifikansi  $0,177 > p$  (0,05) tidak berbeda nyata berarti tidak berpengaruh terhadap Efektivitas Kerja pegawai (Y).

### 4.2 Saran

Berdasarkan kesimpulan di atas, maka diajukan saran-saran sebagai berikut :

1. Bagi peneliti berikutnya yang ingin meneliti mengenai budaya organisasi dengan obyek yang sama dan waktu yang berbeda atau obyek yang berbeda waktu yang berbeda dapat mengembangkan penelitiannya pada hubungan dan saling pengaruh antara budaya organisasi terhadap efektivitas pegawai, serta melihat bagaimana pengaruh faktor eksternal terhadap budaya organisasi di Bagian Pemerintahan Setda Kabupaten Tulungagung.
2. Bagi pihak Bagian Pemerintahan Setda Kabupaten Tulungagung, mengingat kontribusi budaya organisasi dalam mempengaruhi efektivitas kerja pegawai cukup besar, maka budaya yang ada harus tetap dipelihara dan dipertahankan agar di masa mendatang kinerja karyawan akan semakin baik lagi.

## DAFTAR PUSTAKA

- Aldefer, Clayton P. 1969. *An Empirical Test of a need Theory of Human Needs*. Organizational Behavior and Human Performance, April.
- Barry, Derek, 1999. *Organisational Behaviour and Design*, PT Elex Media Komputindo, Jakarta.
- Buchari Zainun, 1979. *Manajemen dan Motivasi*, Balai Aksara, Jakarta
- Dessler, Gary, 1993. *Manajemen Personalia*, Edisi ke tiga, terjemahan oleh Agus Dharma, Erlangga, Jakarta.
- Dessler, Gary, 1997. *Manajemen Sumber Daya Manusia jilid I*, PT Prenhallindo, Jakarta.
- Donelly, 1984. *Fundamental of Management*, Businee Publication Inc, Texas.

- Dyer, Frederick dan John Dyer, 1971. *The Enjoyment of Management*, Dow Jones Irwin Inc.
- Hampden-Turner, 1990. *Creating Corporate Culture*, Mass Addison- Wesley
- Fiedler and Garcia, 1988. *New Approaches in Effective Leadership: Cognitive Resources and Organizational Performance*, New York.
- Flippo, Edwin B.,1971. *Prinsiples in Personal Management*, Mc. graw Hill Book Company Inc.,Kogakusha Ltd., Tokyo.
- Gibson, Ivancevich, Donnelly, 1996. *Organisasai, Perilaku- Setruktur* - Proses, Bina rupa Aksara, PO. Box 69, Grogol Jakarta Barat.
- McClelland, David C. 1976. *The Achieving Society*, Irvington, New York.
- Nitisemito, Alex S. 1996. *Manajemen Personalia ( Sumber Daya Manusia )*, Ghalia Indonesia, Jakarta.
- Ndraha,Taliziduhu, 1999. *Pengantar Teori Pengembangan Sumber Daya Manusia*, PT Rineka Cipta, Jakarta.
- Robbins,S.P, 1993. *Organisational Behavior*, New Jersey: Prentice-Hall Inc.