

BAB II

LANDASAN TEORI

2.1 Komunikasi

2.1.1 Pengertian komunikasi

Komunikasi merupakan bagian yang penting dalam kehidupan begitupun dalam dunia kerja. Hal ini dapat dipahami sebab organisasi yang tidak baik mempunyai dampak yang luas terhadap kehidupan, misalnya kurangnya efektivitas kerja akibat informasi yang diterima kurang dipahami antar karyawan akibatnya pekerjaan menjadi terganggu dan sebaliknya komunikasi yang baik adalah komunikasi yang dapat meningkatkan efektivitas kerja karyawan dan hubungan yang baik antar sesama karyawan agar menimbulkan efisiensi kerja yang optimal.

Menurut Zuhdi (2011), istilah komunikasi berasal dari bahasa Latin yaitu *communicatio*, yang berarti pemberitahuan atau pertukaran pemikiran. Kata ini berakar dari *communis*, yang secara etimologis mengandung arti “sama”. Kesamaan yang dimaksud merujuk pada kesamaan makna dalam proses penyampaian pesan.

Dengan demikian, komunikasi dapat dipahami sebagai proses dua arah dalam menyampaikan dan menerima informasi, yang bertujuan agar pesan yang disampaikan dipahami secara serupa oleh semua pihak. Pesan tersebut tidak hanya berupa kata-kata (verbal), tetapi juga bisa berbentuk isyarat, ekspresi, atau simbol (nonverbal).

Sementara itu, Muhammad (2009) mengartikan komunikasi sebagai pertukaran pesan baik secara verbal maupun nonverbal antara pengirim dan penerima pesan yang bertujuan untuk memengaruhi atau mengubah perilaku.

Perubahan perilaku yang dimaksud dalam pengertian ini merujuk pada respons yang muncul dari penerima pesan sebagai reaksi terhadap apa yang disampaikan oleh komunikator.

Hal ini juga didukung oleh teori Robbins (2002), mengemukakan bahwa konflik atau hubungan yang kurang baik terjadi antar perorangan itu diakibatkan karena buruknya komunikasi, sebab kita menggunakan hampir 70% dari waktu aktif kita untuk komunikasi, menulis, membaca, berbicara, mendengarkan sehingga beralasan untuk menyimpulkan bahwa satu dari kekuatan yang paling menghalangi suksesnya pekerjaan suatu karyawan adalah kelangsungan kemampuan komunikasi yang baik dan optimal.

Jadi berdasarkan teori tersebut dapat disimpulkan bahwa Komunikasi adalah proses penyampaian informasi, gagasan, fakta, pikiran, dan perasaan dari satu orang ke orang lainnya dengan tujuan untuk mendapatkan informasi atau pesan baru yang diterima. Dalam kehidupan organisasi atau bekerja disuatu perusahaan, komunikasi menjadi salah satu hal yang sangat penting karena dengan komunikasi dapat meningkatkan saling pengertian antara karyawan dan terjalinnya hubungan yang baik antar karyawan serta dapat meningkatkan koordinasi dari berbagai macam staff atau karyawan yang berbeda.

Komunikasi diperlukan agar karyawan mengetahui kewajiban, tugas serta tanggung jawab yang diberikan kepadanya, dalam hal ini berarti karyawan harus mengetahui posisi dalam organisasi atau perusahaan tersebut.

Proses komunikasi yang ideal menurut Tjiptono (1997), memiliki beberapa ciri yaitu:

1. Bisa menghasilkan efektivitas kerja yang lebih besar.
2. Dapat menempatkan atau memposisikan orang-orang pada posisi yang seharusnya ditempati dalam organisasi atau perusahaan (*the right man on the right place*).
3. Mampu meningkatkan keterlibatan, motivasi, dan komitmen di setiap organisasi atau perusahaan bagi karyawan dalam melakukan tugasnya.

4. Dapat menghasilkan hubungan dan saling pengertian yang lebih baik antara sesama karyawan serta orang-orang yang ada dalam satu lingkungan yang sama.
5. Mampu membantu setiap individu dalam organisasi untuk memahami perlunya perubahan, berkenaan dengan bagaimana mengelola perubahan dan penolakan yang terjadi didalam komunikasi atau informasi yang diterima.

Proses komunikasi yang sering dijumpai ada beberapa macam hambatan, menurut Diana dan tjiptono (2001) hambatan-hambatan tersebut diantaranya berupa :

1. *Filtering*, dimana pengirim memodifikasi informasi yang akan disampaikan, ia hanya akan menyampaikan informasi yang sesuai dengan minat dan kehendak penerima.
2. *Selective perception*, yaitu penerima hanya mau mendengar informasi yang ingin ia dengar. Penentuan informasi yang diinginkan tergantung pada kebutuhan, sikap, minat, dan pengharapannya.
3. Perbedaan bahasa, perbedaan bahasa ini disebabkan karena perbedaan lingkungan atau budaya tempat tinggal satu sama lain.
4. Keadaan emosi pengirim dan penerima

Keberadaan sistem informasi yang tepat merupakan alat penting bagi komunikasi. Model komunikasi untuk meningkatkan mutu dalam rangka mencapai kepuasan antara lain:

1. Penjelasan singkat tingkat manajemen.
Suatu informasi yang dikemas secara singkat dan sistematis yang ditujukan untuk konsumsi tingkat manajemen.
2. Pertemuan pertukaran informasi.
Pertemuan yang menjadi wahana pertukaran informasi sehingga memperkaya informasi.
3. Informasi yang terdokumentasikan.

Salah satu media komunikasi yang lebih monumental berupa informasi yang terdokumentasikan, seperti buku standar, buku ilmu pengetahuan dan teknologi.

2.1.2 Bentuk Komunikasi

Secara teoritis ada berbagai macam sistem komunikasi sistem komunikasi dapat dikategorikan menjadi tiga yaitu, komunikasi kebawah (*downward communication*), komunikasi keatas (*upward communication*), dan komunikasi kebawah (*lateral communication*).

1. Komunikasi kebawah adalah penyampaian informasi informasi atau gagasan dari atasan atau pimpinan ke bawah. Informasi informasi yang disampaikan bias meliputi banyak hal seperti tugas tugas yang dilakukan bawahan, kebijakan organisasi, tujuan tujuan yang ingin dicapai dan adanya perubahan perubahan kebijakan.
2. Komunikasi keatas adalah penyampaian informasi dari karyawan keatas dari suatu perusahaan. Informasi ini bias berupa gagasan, keluhan, dan hal hal lain.
3. komunikasi kesamping adalah komunikasi yang terjadi diantara sesama tingkat karyawan dengan tingkat yang sama dalam suatu perusahaan, tetapi mereka mempunyai tugas yang berbeda.

2.1.3 Fungsi Komunikasi

Menurut Sopiah dalam Triapnita (2021) adanya hubungan komunikasi dengan pekerjaan di tunjukkan oleh banyaknya waktu yang digunakan untuk berkomunikasi. Adapun fungsi komunikasi sebagai berikut:

1. Komunikasi berfungsi sebagai pengontrol perilaku individu yang ada di dalam organisasi. Fungsi ini dilakukan ketika karyawan dituntut untuk menyampaikan hambatan-hambatan yang berkaitan dengan pelaksanaan tugas sebagai kewajiban karyawan organisasi tersebut.
2. Komunikasi berfungsi untuk membangkitkan motivasi karyawan. Peran manajer sangat penting adanya fungsi ini dikarenakan manajer akan

memberikan penilaian dan menyampaikan hasil kinerja karyawan apakah sudah sesuai dengan arahan yang telah disampaikan atau tidak, serta memberikan evaluasi kepada karyawan bagaimana cara memperbaiki dan meningkatkan kinerjanya. Proses komunikasi di dalam organisasi juga menunjukkan bentuk emosi dari setiap individu dalam berkomunikasi seperti bahagia, puas, atau bahkan kecewa.

3. Dengan adanya komunikasi memberikan peran dalam hal proses pengambilan keputusan dan fungsi komunikasi didalam organisasi sangat berpengaruh untuk setiap individu.

Menurut Sule dan Kurnia dalam Triapnita (2021) fungsi komunikasi sebagai berikut:

1. Proses komunikasi dalam organisasi dikatakan efektif apa bila adanya keterlibatan orang-orang di organisasi berinteraksi untuk melakukan komunikasi.
2. Proses komunikasi yaitu saat dilakukan pemberian informasi, ide, gagasan, maupun pengertian kepada si penerima pesan, orang yang melakukan komunikasi juga harus memahami tentang bagaimana informasi, ide yang telah disampaikan oleh si pemberi informasi (dalam bentuk komunikasi lisan, tertulis, simbol dan lain sebagainya). Dengan demikian dibutuhkan kemampuan pihak-pihak yang melakukan komunikasi yang baik, yang berdampak pada banyaknya manfaat yang akan diterima, baik kepada pimpinan organisasi, anggota

2.1.4 Saluran , Arah dan Aliran Komunikasi

1. Saluran Komunikasi

Saluran komunikasi merupakan sarana yang digunakan oleh komunikator untuk mengirimkan (mendistribusikan) pesan untuk tujuan menerima umpan balik atau interaksi. Adanya keberadaan saluran komunikasi initerdiri dari saluran interpersonoal dan saluran publik. Saluran komunikasi interpersonal dapat bersifat langsung, misalnya komunikasi tatap muka dan saluran tidak langsung, seperti telepon, SMS, Line, WhatsApp, e-mail, telegram dan sebagainya. Saluran massa adalah

media, baik media cetak maupun media elektronik. Masing-masing outlet media ini memiliki dampak yang berbeda-beda, tergantung pada tujuan komunikasi yang ingin dicapai oleh organisasi.

2. Arah Komunikasi

Komunikasi dapat mengalir secara vertikal ataupun horizontal. Dimensi vertikal dapat dibagi ke bawah dan ke arah atas. Adapun arah komunikasi organisasi terdiri dari:

- a. Arah komunikasi kebawah adalah komunikasi yg mengalir dari satu tingkat dalam organisasi ke yang lebih rendah
- b. Arah komunikasi keatas adalah komunikasi yang terjadi di tingkat tertinggi organisasi. pesan ini digunakan untuk memberikan umpan balik kepada manajer, memberitahukan mereka tentang kemajuan menuju tujuan, dan untuk menginformasikan tentang kemajuan menuju tujuan dan komunikasi. Komunikasi ke atas menyebabkan manajer menyadari bagaimana perasaan karyawan tentang pekerjaan mereka, karyawan mereka dan organisasi secara umum.
- c. Komunikasi arah horizontal terjadi ketika ada komunikasi antara anggota kelompok kerja yang sama, antara anggota kelompok kerja yang setingkat, antara manajer pada tingkat yang sama, atau antara karyawan dengan ekuivalen horizontal. Adanya perilaku komunikasi para anggota organisasi juga dapat dikendalikan.

Dilihat dari jenjang ataupun level manajemen mewajibkan seluruh anggota organisasi dapat berkomunikasi secara formal melalui hierarki wewenang yang harus dipatuhi. Contohnya jika seorang karyawan ini menyampaikan saran, keluhan tentang pekerjaan, maka karyawan tersebut akan menyampaikan terlebih dahulu kepada atasan sesuai dengan level manajemen yang ada di organisasi tersebut, dan atasan akan menyampaikan ke pimpinan puncak organisasi itu.

Dalam hal ini menggambarkan bahwa adanya komunikasi mampu untuk mengendalikan sistem di organisasi, tetapi komunikasi informal di organisasi dapat mengendalikan perilaku karyawannya. Dan juga mengetahui bagaimana

proses dari sebuah komunikasi dan bagaimana faktor jarak dapat mendukung dan menghambat proses komunikasi.

3. Aliran Komunikasi

Menurut Guetzkow dalam Triapnita (2021) terdapat tiga aliran dari komunikasi dalam menyebarkan pesan pada suatu organisasi yaitu serentak, berurutan dan kombinasi. Lebih jelasnya sebagai berikut:

- a. Penyebaran informasi secara serentak merupakan penyebaran pesan atau informasi secara serentak kepada banyak tujuan (lebih dari satu tujuan) dalam suatu waktu. Penyebaran informasi ini umumnya tidak memperhatikan hirarki dari suatu organisasi. Penyebaran informasi ini secara langsung dapat dilaksanakan atau tatap muka seperti pertemuan dan secara tidak langsung dengan bantuan seperti memo, radio, televisi dan teleconference.
- b. Penyebaran informasi secara berurutan merupakan penyebaran pesan mengikuti jalur hirarki dari suatu organisasi. Penyebaran informasi secara berurutan ini tidak dilakukan secara serentak karena mengikuti aturan dan urutan yang berlaku dari suatu organisasi.
- c. Penyebaran informasi kombinasi merupakan gabungan dari penyebaran informasi secara serentak dan secara beruntun. Penyebaran informasi atau pesan mengikuti jalur hirarki dari suatu organisasi dalam waktu yang bersamaan.

2.1.5 Faktor-faktor yang Mempengaruhi Komunikasi

Organisasi memiliki iklim atau lingkungan kerja dimana karakteristik fisik dan non fisik lingkungan kerja mempengaruhi perilaku dan merupakan faktor motivasi yang harus diperhatikan oleh setiap pemimpin organisasi. Ada faktor yang mempengaruhi iklim organisasi, yaitu lingkungan eksternal, strategi, praktik kepemimpinan, pengatur organisasi, dan sejarah organisasi. Faktor tersebut masing-masing sangat menentukan, maka dari itu, proses evaluasi masing-masing faktor tersebut harus dilakukan oleh orang-orang yang akan mengubah iklim lingkungan suatu organisasi.

Adapun ke lima faktor tersebut yaitu sebagai berikut:

a. Lingkungan Eksternal

Iklm organisasi umum yang sama biasanya dimiliki oleh Bisnis atau industri yang serupa. Kesamaan faktor umum adalah karena dampak dari lingkungan eksternal organisasi.

b. Strategi Organisasi

Kinerja perusahaan tergantung pada strategi (apa yang dicoba dilakukan). Tenaga yang dimiliki karyawan diperlukan untuk melaksanakan pekerjaan, dan faktor lingkungan yang menentukan tingkat energi. Adanya perbedaan strategi secara tidak langsung yang berbeda mempengaruhi lingkungan organisasi.

c. Pengaturan Organisasi

Memiliki pengaruh terkuat pada lingkungan organisasi.

d. Kekuatan Sejarah

Seiring bertambahnya usia organisasi, pengaruh historisnya semakin kuat. Pengaruh datang dalam bentuk tradisi dan kenangan yang membentuk harapan anggota organisasi dan mempengaruhi iklim organisasi.

e. Kepemimpinan

Perilaku pemimpin mempengaruhi suasana organisasi, pada gilirannya membantu memotivasi karyawannya. Adanya motivasi kerja karyawan merupakan faktor utama dalam efisiensi kerja.

2.1.6 Indikator Komunikasi Yang Efektif Menurut Para Ahli

Berikut beberapa indikator komunikasi yang efektif menurut para ahli yang harus dicapai sebagai berikut:

1. Kejelasan (Clarity), Pesan harus disampaikan dengan cara yang mudah dipahami oleh penerima, sehingga tidak menimbulkan salah pengertian. Menurut Effendy (2003), efektivitas komunikasi sangat bergantung pada bagaimana kejelasan pesan tersebut diterima oleh komunikan.

2. Ketepatan (Accuracy), Informasi yang disampaikan dalam komunikasi harus benar dan tidak menyimpang dari fakta. Mulyana (2005) menyatakan bahwa komunikasi akan efektif bila pesan yang diterima sesuai dengan maksud komunikator.
3. Kelengkapan (Completeness), Pesan yang disampaikan sebaiknya mencakup seluruh informasi penting agar penerima dapat memberikan respons yang tepat. Wiryanto (2005) menjelaskan bahwa komunikasi yang lengkap memungkinkan penerima mengambil keputusan secara akurat.
4. Konsistensi (Consistency), Isi komunikasi harus sesuai dan tidak bertentangan dengan informasi sebelumnya ataupun nilai-nilai yang dianut. The Liang Gie (2000) menekankan pentingnya konsistensi agar tidak terjadi kebingungan dalam menerima pesan.
5. Empati (Empathy), Komunikator perlu memahami perasaan dan sudut pandang orang lain agar pesan bisa diterima secara emosional. Devito (2011) menjelaskan bahwa empati merupakan kunci dalam komunikasi interpersonal yang efektif.
6. Umpan Balik (Feedback), Respons dari penerima sangat penting untuk memastikan pesan telah dipahami dengan benar. Littlejohn dan Foss (2008) menyebut bahwa umpan balik membantu penyesuaian dalam proses komunikasi agar lebih efektif.
7. Kesesuaian Media (Appropriate Channel), Pemilihan saluran komunikasi yang sesuai dengan pesan dan karakteristik penerima akan meningkatkan efektivitas komunikasi. Shannon dan Weaver (1949) menekankan pentingnya penggunaan media yang tepat dalam menyampaikan pesan secara optimal.

2.2 Budaya Organisasi

2.2.1 Pengertian Budaya Organisasi

Mengingat budaya organisasi merupakan suatu kesepakatan bersama para anggota dalam suatu organisasi atau perusahaan sehingga mempermudah lahirnya kesepakatan yang lebih luas untuk kepentingan

perorangan. Keutamaan budaya organisasi merupakan pengendali dan arah dalam membentuk sikap dan perilaku manusia yang melibatkan diri dalam suatu kegiatan organisasi. Secara individu maupun kelompok seseorang tidak akan terlepas dengan budaya organisasi dan pada umumnya mereka akan dipengaruhi oleh keaneka ragaman sumber-sumber daya yang ada sebagai stimulus seseorang bertindak.

Mathis dan Jakson (2006:46) menyatakan, “Budaya organisasi adalah sebuah pola dari nilai-nilai dan kepercayaan yang disepakati bersama yang memberikan arti kepada anggota dari organisasi tersebut dan aturan-aturan berperilaku”.

Menurut Rivai (2008:432), “Budaya organisasi adalah bagaimana organisasi belajar berhubungan dengan lingkungan yang merupakan penggabungan dari asumsi, perilaku, cerita, mitos, ide, metafora, dan ide lain untuk menentukan apa arti bekerja dalam suatu organisasi”.

Budaya organisasi didefinisikan Furnham dan Gunter dalam Sunarto (2005:86) sebagai keyakinan, sikap, dan nilai yang umumnya dimiliki, yang timbul dalam suatu organisasi; dikemukakan dengan lebih sederhana, budaya adalah “cara kami melakukan sesuatu di sekitar sini”.

Budaya organisasi seringkali digambarkan dalam arti yang dimiliki bersama. Pola-pola dari kepercayaan, simbol-simbol, ritual-ritual dan mitos-mitos yang berkembang dari waktu ke waktu dan berfungsi sebagai perekat yang menyatukan organisasi. Beraneka ragamnya bentuk organisasi atau perusahaan, tentunya mempunyai budaya yang berbeda-beda hal ini wajar karena lingkungan organisasinya berbeda-beda pula misalnya perusahaan jasa, manufaktur dan trading. Budaya merupakan berbagai interaksi dari ciri-ciri kebiasaan yang mempengaruhi kelompok-kelompok orang dalam lingkungannya.

Jadi berdasarkan penjelasan beberapa teori dari para ahli tersebut dapat disimpulkan bahwa komunikasi dan budaya organisasi merupakan dua elemen krusial dalam mendukung peningkatan efektivitas kerja karyawan. Budaya organisasi pada dasarnya merupakan hasil kesepakatan bersama antar anggota dalam suatu lingkungan kerja, yang berperan dalam

mempermudah terciptanya kesepahaman yang lebih luas demi mendukung kepentingan individu maupun kolektif. Lebih dari itu, budaya organisasi memiliki fungsi strategis sebagai pengarah dan pengendali dalam membentuk pola sikap serta perilaku sumber daya manusia yang terlibat di dalam organisasi. Baik dalam konteks individual maupun kelompok, setiap anggota organisasi tidak dapat dilepaskan dari pengaruh budaya organisasi, di mana dalam praktiknya, perilaku mereka akan dipengaruhi oleh keragaman sumber daya yang tersedia sebagai stimulus dalam pengambilan tindakan.

Pada dasarnya Budaya organisasi dalam perusahaan merupakan alat untuk mempersatukan setiap individu yang melakukan aktivitas secara bersama-sama. Budaya organisasi adalah perekat sosial yang mengikat anggota dari organisasi.

2.2.2 Bentuk-Bentuk Budaya Organisasi

Budaya organisasi merupakan seperangkat nilai, norma, dan kebiasaan yang dianut bersama oleh anggota suatu organisasi. Budaya ini mempengaruhi cara berpikir, berperilaku, dan berinteraksi dalam lingkungan kerja.

Berikut ini adalah bentuk-bentuk budaya organisasi serta indikator-indikatornya yang telah diparafrase dari berbagai teori ahli.

1. Budaya Inovatif dan Pengambil Risiko

Budaya ini ditandai dengan keberanian dalam menghadapi ketidakpastian dan mendukung munculnya ide-ide baru. Organisasi yang memiliki budaya ini memberikan ruang bagi karyawan untuk bereksperimen dan belajar dari kesalahan.

2. Budaya Berorientasi Hasil

Organisasi dengan budaya ini menekankan pentingnya pencapaian kinerja dan target yang telah ditetapkan. Keberhasilan kerja diukur dari hasil yang dicapai, bukan semata-mata dari prosesnya.

3. Budaya Berorientasi pada Orang

Budaya ini menjunjung tinggi pentingnya kesejahteraan dan hubungan antarindividu dalam organisasi. Karyawan dianggap sebagai aset utama yang harus dihargai dan didukung.

4. Budaya Prosedural atau Birokratis

Pada bentuk ini, organisasi berfokus pada aturan, prosedur formal, dan struktur yang sistematis. Proses kerja dijalankan secara tertib dan sesuai ketentuan.

5. Budaya Kompetitif dan Agresif

Budaya ini mendorong persaingan sehat antar individu atau tim dalam mencapai target yang ambisius. Lingkungan kerja ditandai dengan semangat tinggi dan tekad untuk unggul.

6. Budaya Stabil dan Konsisten

Organisasi yang menganut budaya ini cenderung menjaga kesinambungan dan mempertahankan nilai-nilai yang telah lama dianut. Perubahan dilakukan secara bertahap dan hati-hati.

2.2.3 Fungsi Budaya Organisasi

1. Membangun Identitas Organisasi

Budaya organisasi membantu membentuk jati diri yang khas bagi perusahaan serta menjadi pembeda dari organisasi lainnya. Hal ini memperkuat rasa memiliki dan keterikatan emosional para anggotanya. (Robbins & Judge, 2015)

2. Menumbuhkan Komitmen terhadap Tujuan Bersama

Nilai dan norma yang tertanam dalam budaya organisasi dapat memotivasi seluruh anggota untuk berkontribusi dalam mewujudkan visi dan misi yang telah ditetapkan. (Kreitner & Kinicki, 2010)

3. Menjaga Keseimbangan Sosial di Lingkungan Kerja

Budaya organisasi berfungsi sebagai mekanisme pengatur sosial yang menjaga keharmonisan, ketertiban, dan stabilitas di antara anggota organisasi. (Schein, 2010)

4. Mengarahkan Perilaku Karyawan

Melalui nilai dan aturan tidak tertulis yang berlaku di dalam organisasi, budaya organisasi membantu membentuk perilaku individu dalam menghadapi berbagai situasi kerja. (Luthans, 2011)

5. Menetapkan Standar dan Pedoman Bertindak

Budaya organisasi memberikan kerangka acuan dalam bertindak, termasuk etika kerja dan prosedur, yang memperjelas harapan dan perilaku yang dianggap tepat. (Cameron & Quinn, 2011)

2.2.4 Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Budaya Organisasi

1. Peran Kepemimpinan

Pemimpin memiliki pengaruh utama dalam membentuk budaya organisasi melalui gaya kepemimpinan, visi, serta tindakan mereka. Kepemimpinan yang konsisten menciptakan contoh nyata bagi anggota organisasi dan membentuk nilai-nilai yang diadopsi secara kolektif. (Sumber: Schein, 2010)

2. Struktur Organisasi

Bentuk struktur organisasi, seperti pembagian tanggung jawab, jalur pelaporan, dan sistem koordinasi, secara tidak langsung membentuk budaya kerja karena memengaruhi cara komunikasi dan pengambilan keputusan dilakukan. (Sumber: Robbins & Judge, 2015)

3. Visi dan Nilai Organisasi

Tujuan jangka panjang dan nilai inti yang dianut organisasi menjadi pedoman bagi perilaku anggota. Ketika visi dan nilai tersebut dipahami dan diyakini bersama, mereka memperkuat identitas serta kebersamaan budaya kerja. (Sumber: Cameron & Quinn, 2011).

4. Sejarah dan Pengalaman Organisasi

Perjalanan organisasi di masa lalu, termasuk pencapaian dan tantangan yang pernah dihadapi, menciptakan cerita dan tradisi yang diwariskan serta membentuk keyakinan kolektif dalam organisasi. (Sumber: Schein, 2010)

5. Sistem Penghargaan dan Hukuman

Budaya organisasi juga dipengaruhi oleh bagaimana perusahaan memberikan penghargaan atau hukuman kepada karyawannya. Sistem ini menunjukkan perilaku mana yang dihargai dan mana yang tidak diinginkan. (Sumber: Ouchi, 1981)

6. Aturan dan Prosedur Formal

Kebijakan organisasi, termasuk prosedur kerja dan standar operasional, menjadi bagian penting dalam membentuk budaya karena memberikan pedoman dalam bertindak serta menjelaskan ekspektasi organisasi terhadap anggotanya. (Sumber: Daft, 2016)

7. Penggunaan Teknologi dan Metode Kerja

Perkembangan teknologi dan cara kerja yang digunakan turut memengaruhi pola interaksi dan kecepatan organisasi dalam merespons perubahan, sehingga berdampak pada budaya kerja. (Sumber: Daft, 2016)

8. Faktor Lingkungan Eksternal

Budaya organisasi tidak terbentuk secara internal saja, melainkan juga dipengaruhi oleh kondisi eksternal seperti regulasi pemerintah, persaingan pasar, dan budaya masyarakat sekitar. (Sumber: Griffin, 2013; Hofstede, 2001)

9. Karakteristik Individu dalam Organisasi

Latar belakang, nilai pribadi, dan harapan setiap individu yang tergabung dalam organisasi menciptakan keberagaman dan memengaruhi dinamika serta bentuk budaya organisasi. (Sumber: Trompenaars & Hampden-Turner, 1998)

10. Proses Sosialisasi dan Pembelajaran Organisasi

Budaya organisasi terbentuk dan diperkuat melalui proses sosialisasi, pelatihan, serta pembelajaran di tempat kerja, di mana anggota baru mempelajari nilai, norma, dan perilaku yang diharapkan. (Sumber: Schein, 2010).

2.2.5 Faktor Penghambat Budaya Organisasi

1. Penolakan terhadap Perubahan

Organisasi dengan budaya yang terlalu kaku cenderung menolak inovasi dan perubahan, karena adanya kenyamanan dengan cara lama yang sudah biasa dilakukan. (Schein, 2010)

2. Kepemimpinan yang Tidak Konsisten dengan Nilai Budaya

Apabila pemimpin tidak mencerminkan budaya organisasi melalui sikap dan tindakannya, maka akan sulit bagi anggota untuk menginternalisasi nilai-nilai tersebut. (Robbins & Judge, 2015)

3. Kurangnya Komunikasi Internal yang Efektif

Ketidaktepatan dalam menyampaikan pesan mengenai nilai dan arah budaya organisasi dapat menyebabkan salah paham atau penolakan dari anggota organisasi. (Griffin, 2013)

4. Timbulnya Sub-Kelompok Budaya yang Bertentangan

Keberadaan kelompok-kelompok kecil dalam organisasi yang memiliki norma berbeda dapat menyebabkan konflik internal dan menurunkan kesatuan organisasi. (Hofstede, 2001)

5. Proses Sosialisasi yang Tidak Optimal

Ketiadaan program orientasi atau pelatihan yang memadai tentang budaya organisasi membuat karyawan, terutama yang baru bergabung, kesulitan dalam menyesuaikan diri. (Schein, 2010)

6. Ketidaksesuaian Nilai Pribadi dengan Nilai Organisasi

Jika nilai-nilai individu tidak sejalan dengan nilai-nilai organisasi, maka akan muncul hambatan psikologis yang berdampak pada penurunan semangat kerja dan efektivitas. (Luthans, 2011).

2.2.6 Indikator Budaya Organisasi

Mengacu pada teori Stephen P. Robbins (2003), indikator budaya organisasi dapat dilihat melalui aspek-aspek berikut:

1. Nilai dan Keyakinan Bersama
Nilai-nilai inti yang diyakini oleh sebagian besar anggota organisasi dan menjadi pedoman dalam bertindak.
2. Simbol Organisasi
Bentuk visual seperti logo, seragam, atau slogan yang mencerminkan identitas dan nilai organisasi.
3. Cerita dan Narasi Organisasi
Kisah-kisah mengenai tokoh atau peristiwa penting yang membentuk budaya organisasi dan diturunkan secara lisan.
4. Ritual dan Tradisi
Kegiatan atau acara khusus yang dilakukan secara rutin untuk memperkuat nilai dan kebersamaan dalam organisasi.
5. Bahasa Internal atau Istilah Khusus
Penggunaan istilah atau bahasa khas yang digunakan dalam komunikasi internal organisasi.
6. Gaya Kepemimpinan
Cara pemimpin dalam mengelola organisasi mencerminkan budaya yang dianut, apakah lebih terbuka, demokratis, atau otoriter.
7. Struktur dan Sistem Organisasi
Mekanisme kerja dan sistem komunikasi yang diterapkan menunjukkan arah dan pola budaya yang dianut oleh organisasi

2.3 Efektivitas Kerja Karyawan

2.3.1 Pengertian Efektivitas

Efektivitas kerja merupakan salah satu konsep penting dalam kajian manajemen sumber daya manusia, khususnya dalam menilai sejauh mana seorang pegawai mampu mencapai tujuan yang telah ditetapkan oleh organisasi. Dalam berbagai literatur, istilah "efektif" berasal dari kata "efek"

yang berarti hasil atau akibat. Oleh karena itu, efektivitas sering kali diartikan sebagai keberhasilan dalam menghasilkan sesuatu yang sesuai dengan tujuan yang telah dirancang sebelumnya.

Jadi adapun pengertian efektivitas menurut para ahli yaitu Gibson, Ivancevich, Donnelly & Konopaske (2006), Efektivitas kerja menggambarkan sejauh mana individu atau organisasi mampu meraih tujuan yang telah ditetapkan dengan efisien serta memberikan hasil kerja yang optimal.

Kemudian Richard M. Steers (1985), mengatakan bahwa efektivitas sebagai kemampuan dalam menentukan tujuan yang sesuai dan mencapainya, dengan mempertimbangkan konteks lingkungan kerja dan kondisi organisasi secara keseluruhan.

Serta menurut Handoko (2001), Efektivitas dipandang sebagai kecakapan untuk memilih dan menetapkan tujuan yang benar, serta menunjukkan bahwa pekerjaan dilakukan dengan tepat sesuai arah yang diinginkan organisasi.

Efektivitas kerja dapat dilihat dari kemampuan pegawai dalam mewujudkan hasil yang telah ditargetkan. Jika hasil tersebut tidak mencapai sasaran yang telah direncanakan, maka upaya kerja tersebut belum dapat dikategorikan sebagai efektif, dan tingkat efektivitasnya dianggap masih rendah. Dengan demikian, efektivitas tidak hanya berbicara soal proses, tetapi lebih kepada hasil akhir yang sesuai dengan ekspektasi organisasi.

Efektivitas juga mencerminkan sejauh mana pelaksanaan tugas sesuai dengan tujuan yang ingin dicapai. Tindakan atau pekerjaan dikatakan efektif apabila menghasilkan akibat atau dampak yang sesuai dengan apa yang telah dirancang sebelumnya. Artinya, seseorang dikatakan efektif apabila tindakan yang dilakukannya mampu mencapai hasil yang sesuai dengan harapan atau tujuannya.

Menurut pendapat Siagian (2005), efektivitas merujuk pada penggunaan berbagai sumber daya seperti tenaga kerja, dana, sarana, dan prasarana dalam jumlah yang telah ditentukan sebelumnya secara sadar, untuk menghasilkan barang atau jasa dalam jumlah dan mutu tertentu serta dalam waktu yang

tepat. Dalam hal ini, efektivitas mengarah pada pencapaian hasil optimal dengan memanfaatkan sumber daya yang ada secara efisien.

Berdasarkan pemikiran para ahli tersebut, maka dapat disimpulkan bahwa efektivitas kerja merujuk pada sejauh mana hasil yang diperoleh selaras dengan rencana dan tujuan yang telah ditetapkan sebelumnya.

Efektivitas lebih menitikberatkan pada pencapaian hasil yang diinginkan, bukan hanya pada proses kerja. Ukuran efektivitas dapat dilihat dari perbandingan antara hasil aktual dengan target yang telah dirancang. Semakin besar hasil yang dicapai dibandingkan dengan target, maka semakin tinggi pula tingkat efektivitas kerja tersebut. Sebaliknya, jika hasil tidak mencapai target, maka pekerjaan tersebut dinilai tidak efektif. Oleh sebab itu, efektivitas kerja sangat menentukan hasil kinerja dan capaian jobdeks yang diberikan kepada karyawan dalam suatu perusahaan.

2.3.2 Bentuk-Bentuk Efektivitas Kerja Karyawan

Menurut Bernardin dan Russell (1993) serta Simamora (2004), efektivitas kerja karyawan dapat dilihat dari berbagai bentuk berikut:

- 1. Kualitas Hasil Kerja**

Efektivitas kerja tercermin dari sejauh mana hasil pekerjaan karyawan memenuhi standar kualitas dan harapan organisasi. (Bernardin & Russell, 1993)

- 2. Jumlah atau Volume Kerja**

Mengacu pada kuantitas tugas yang dapat diselesaikan karyawan dalam jangka waktu tertentu.(Simamora, 2004)

- 3. Ketepatan Penyelesaian Waktu**

Kemampuan karyawan dalam menyelesaikan pekerjaan sesuai dengan tenggat waktu yang telah ditentukan.(Simamora, 2004)

- 4. Efisiensi Penggunaan Sumber Daya**

Menunjukkan bagaimana karyawan dapat mengelola waktu, tenaga, dan fasilitas kerja secara optimal tanpa pemborosan.(Gibson et al., 2006)

- 5. Inisiatif dan Tanggung Jawab**

Menunjukkan kemampuan karyawan untuk bekerja secara mandiri, mengambil tindakan tanpa harus diarahkan secara terus-menerus, serta bertanggung jawab terhadap hasil kerjanya.(Luthans, 2011).

2.3.3 Fungsi Efektivitas Kerja Karyawan

Menurut Handoko (2001) dan Steers (1985), efektivitas kerja memiliki berbagai fungsi penting dalam mendukung keberhasilan organisasi:

1. Meningkatkan Produktivitas

Efektivitas membantu karyawan menghasilkan output maksimal dengan sumber daya yang tersedia.

(Handoko, 2001)

2. Menghindari Pemborosan

Dengan bekerja secara efektif, organisasi dapat menghemat biaya, tenaga, dan waktu.

(Steers, 1985)

3. Mendorong Kolaborasi Tim

Efektivitas individu berkontribusi terhadap kerja tim yang lebih solid dan produktif.

(Robbins & Judge, 2015)

4. Mencapai Visi dan Misi Organisasi

Efektivitas menjadi alat untuk merealisasikan tujuan organisasi secara sistematis dan efisien.

(Gibson et al., 2006)

5. Meningkatkan Kepuasan dan Loyalitas Karyawan

Karyawan yang merasa mampu menyelesaikan pekerjaan dengan baik akan merasa lebih puas dan memiliki komitmen terhadap perusahaan.

2.3.4 Faktor yang Mempengaruhi Efektivitas Kerja Karyawan

Menurut Gibson et al. (2006) dan Luthans (2011), terdapat beberapa faktor penting yang dapat memengaruhi efektivitas kerja, yaitu:

1. Kemampuan Individu
Kompetensi, baik dalam bentuk pengetahuan maupun keterampilan, sangat menentukan kinerja dan efektivitas kerja seseorang.
(Gibson et al., 2006)
2. Motivasi Kerja
Tingkat motivasi yang tinggi membuat karyawan terdorong untuk bekerja lebih giat dan menyelesaikan tugas dengan lebih baik.
(Luthans, 2011)
3. Lingkungan Kerja
Lingkungan kerja yang bersih, aman, dan mendukung secara sosial maupun fisik dapat meningkatkan konsentrasi dan produktivitas karyawan.
(Griffin, 2013)
4. Gaya Kepemimpinan
Kepemimpinan yang partisipatif, terbuka, dan memberi arahan yang jelas akan membantu karyawan bekerja secara lebih efektif.
(Robbins & Judge, 2015)
5. Komunikasi Organisasi
Proses komunikasi yang jelas dan terbuka memudahkan koordinasi, mengurangi kesalahan, serta mempercepat pencapaian tujuan kerja.
(Robbins & Judge, 2015)

2.3.5 Faktor Penghambat Efektivitas Kerja Karyawan

Menurut Simamora (2004) dan Steers (1985), beberapa hambatan utama dalam efektivitas kerja karyawan antara lain:

1. Kurangnya Pelatihan dan Pengembangan
Karyawan yang tidak dibekali pelatihan tidak memiliki kemampuan yang memadai untuk menyelesaikan tugas secara efektif.
(Simamora, 2004)
2. Stres Kerja dan Tekanan Tinggi
Beban kerja berlebih dan tekanan dari atasan dapat menurunkan performa dan menyebabkan kelelahan mental.
(Luthans, 2011)

3. Penempatan yang Tidak Sesuai

Ketidaksesuaian antara kemampuan individu dan jenis pekerjaan yang diemban akan membuat pekerjaan menjadi tidak optimal.

(Gibson et al., 2006)

4. Hambatan Komunikasi

Kurangnya kejelasan informasi antar divisi atau antara atasan dan bawahan dapat menyebabkan keterlambatan kerja dan miskomunikasi.

(Griffin, 2013)

5. Ketidakjelasan Tujuan Organisasi

Jika arah atau sasaran organisasi tidak dipahami secara utuh oleh karyawan, maka pelaksanaan kerja menjadi tidak terarah.

(Steers, 1985)

2.3.6 indikator keberhasilan efektivitas kerja

Efektivitas kerja karyawan merupakan ukuran seberapa baik seseorang dalam menyelesaikan tugasnya secara optimal. Para ahli telah mengemukakan sejumlah indikator yang dapat digunakan untuk menilai tingkat efektivitas kerja seseorang dalam sebuah organisasi.

1. **Bernardin dan Russell (1993)**, efektivitas kerja dapat dilihat dari **tingkat kualitas pekerjaan** yang dihasilkan. Artinya, pekerjaan dikatakan efektif apabila hasilnya sesuai dengan standar organisasi baik dari segi ketelitian maupun akurasi pelaksanaannya.
2. **Gomes (2003)**, **jumlah atau volume pekerjaan** juga menjadi indikator penting dalam menilai efektivitas. Semakin banyak pekerjaan yang mampu diselesaikan dengan baik dalam waktu tertentu, semakin tinggi pula tingkat efektivitasnya.
3. **Ketepatan waktu** juga menjadi aspek penting sebagaimana dijelaskan oleh **Simamora (2004)**. Efektivitas kerja tercermin dari kemampuan karyawan menyelesaikan tugas tepat waktu tanpa penundaan yang tidak perlu.
4. **Gibson et al. (2006)**, efektivitas juga berkaitan erat dengan **efisiensi penggunaan sumber daya**. Hal ini mengacu pada kemampuan individu

dalam memanfaatkan waktu, energi, serta peralatan kerja secara bijaksana dan hemat, tanpa mengurangi kualitas output.

5. **Luthans (2011)** menambahkan bahwa **inisiatif dan tanggung jawab** adalah karakteristik penting dalam efektivitas kerja. Karyawan yang memiliki kesadaran tinggi untuk menyelesaikan pekerjaan secara mandiri, serta memiliki rasa tanggung jawab terhadap hasil kerjanya, cenderung lebih efektif.
6. Menurut **Robbins dan Judge (2015)**, indikator lain yang tidak kalah penting adalah **kemampuan dalam menyelesaikan masalah**. Seorang karyawan yang mampu berpikir kritis dan memberikan solusi terhadap kendala kerja menunjukkan tingkat efektivitas yang baik.
7. Terakhir, **Steers (1985)** menekankan bahwa **kepuasan kerja dan komitmen terhadap organisasi** juga merupakan penanda keberhasilan efektivitas kerja. Karyawan yang puas dengan pekerjaannya dan memiliki loyalitas tinggi terhadap perusahaan umumnya akan menunjukkan kinerja yang konsisten dan produktif.