

**PENGARUH PENERAPAN STRUKTUR ORGANISASI DAN BUDAYA
ORGANISASI TERHADAP EFEKTIVITAS ORGANISASI PADA
PT. ACE JAYA PROTEKSI CABANG PEKANBARU**

Oleh:

Rika Susanti

Pembimbing: Samsir dan Dewita S. Ningsih

Faculty of Economic Riau University, Pekanbaru, Indonesia

Email: rika.susantii@gmail.com

*The Influence Of Organizational Structure and Organizational Culture To
Organizational Effectiveness in PT. ACE Jaya Proteksi Pekanbaru Branch*

ABSTRACT

The study held in PT. ACE Jaya Proteksi Pekanbaru branch. The aim is to analyze the influence of organizational structure and culture to organizational effectiveness. Population are all employees, consist of 49 employees that selected by cencus method. Data analyzed by using descriptive and multiple linear regression analysis assisted by SPSS 22 for windows. The study reveals that both organizational structure and culture significantly influence organizational effectiveness either partially or simultaneously. Organizational culture has the stronger effect to organizational effectiveness rather than organizational structure. It is recommended to enhance organizational effectiveness by implementing a more appropriate structure and encouraging the stronger implementation of organizational culture.

Keywords: Organizational Structure, Culture and Effectiveness

PENDAHULUAN

Organisasi merupakan kesatuan susunan yang terdiri dari kelompok orang yang memiliki tujuan yang sama, yang dapat dicapai secara bersama, dimana dalam melakukan tindakan itu ada pembagian tugas, wewenang dan tanggung jawab bagi tiap-tiap personal yang terlibat di dalamnya untuk mencapai tujuan organisasi (Subkhi & Jauhar, 2013:246). Agar organisasi dapat mempertahankan keberadaannya maka sebuah organisasi itu haruslah efektif.

Untuk menilai apakah organisasi tersebut efektif atau tidak, ada banyak pendapat antara lain mengatakan bahwa suatu organisasi efektif ditentukan oleh apakah tujuan organisasi itu tercapai dengan baik atau sebaliknya. Teori yang paling sederhana adalah teori yang menyatakan bahwa efektif organisasi adalah sama dengan prestasi organisasi secara keseluruhan (Subkhi & Jauhar, 2013:247). Pandangan yang juga penting adalah teori yang mengaitkan tingkat kepuasan para anggotanya. Menurut

teori ini, organisasi dikatakan efektif bila para anggotanya merasa puas (Subkhi & Jauhar, 2013:247).

Efektivitas organisasi berlaku bagi seluruh organisasi, baik yang sifatnya publik maupun swasta. Salah satu organisasi swasta yang berfungsi memberikan pelayanan jaminan asuransi kepada masyarakat adalah PT. ACE Jaya Proteksi cabang Pekanbaru yang mengemban tugas untuk memberikan jaminan asuransi jiwa (kecelakaan dan kematian) serta asuransi umum (kendaraan bermotor, alat berat, kebakaran dan penjaminan hutang UKM). Jika dikaitkan dengan fungsi tersebut maka jelas yang menjadi tujuan dari organisasi adalah menyelenggarakan dan mencapai seluruh target-target pencapaian jumlah nasabah, penerimaan premi dan pembayaran klaim kepada seluruh anggota yang terdaftar sebagai nasabah asuransi Jaya Proteksi. Hal ini sejalan dengan konsep efektivitas sebagai suatu tingkat prestasi organisasi dalam mencapai tujuannya (Subkhi & Jauhar, 2013:257). Sehingga ukuran efektivitas organisasi di PT. ACE Jaya Proteksi cabang Pekanbaru dapat diukur melalui indikator-indikator tersebut.

Data-data yang diperoleh menunjukkan realisasi seluruh tujuan organisasi selalu kurang dari 80% dalam kurun waktu 3 tahun terakhir. Pada indikator pencapaian jumlah nasabah baru, pertumbuhan tertinggi terjadi pada tahun 2014 dimana terjadi peningkatan sebanyak 77%. Demikian pula pertumbuhan realisasi pendapatan premi paling tinggi tumbuh di tahun 2014 yaitu 72%. Sedangkan jumlah penyelesaian klaim yang tertinggi pertumbuhannya di tahun 2013 yaitu mencapai 79%. Namun semua rasio

tersebut masih kurang dari 80% yang menjadi batas minimum penilaian. Dari data diatas maka dapat disimpulkan bahwa karyawan PT. ACE Jaya Proteksi cabang Pekanbaru kurang mampu mencapai efektivitas organisasi secara optimal.

Tentu perlu dilakukan evaluasi mengapa efektivitas organisasi kurang berjalan optimal di perusahaan tersebut dengan mengidentifikasi faktor-faktor yang dapat mempengaruhi tinggi rendahnya kemampuan organisasi di dalam mencapai tujuannya secara efektif.

Subkhi & Jauhar (2013:264) menyatakan bahwa efektivitas organisasi ditentukan oleh organisasi secara umum yang dua di antaranya adalah aspek struktur dan budaya. Secara empiris berdasarkan penelitian terdahulu, pemilihan struktur organisasi yang tepat akan dapat mempengaruhi efektif tidaknya sebuah organisasi dalam mencapai tujuannya (Latif, *et.,al.*, 2013; Prasetyaningsih, 2009; Gammahendra, *et.,al.*, 2014). Sedangkan dalam penelitian lainnya disimpulkan bahwa penerapan dan implementasi budaya organisasi mempengaruhi jalannya organisasi secara efektif (Tjiharjadi, 2007; Yudhaningsih, 2011). Dari konsep teoritis dan empiris tersebut tampak jelas bahwa efektivitas jalannya organisasi akan dapat dipengaruhi oleh faktor struktur organisasi dan juga penerapan budaya organisasi, meskipun dalam penelitian Vinitwatanakhun (2012) sebaliknya disimpulkan bahwa faktor budaya dan struktur organisasi tidak memiliki pengaruh signifikan terhadap efektivitas organisasi.

Masalah yang berpotensi mengganggu efektivitas organisasi di

PT. ACE Jaya Proteksi Cabang Pekanbaru adalah disebabkan oleh pemilihan struktur organisasi yang kurang efektif. Di dalam struktur organisasi menggambarkan dan menentukan alur tugas, tanggung jawab dan wewenang setiap personil dalam menjalankan peranannya. Penetapan bentuk struktur organisasi pada hakikatnya harus sesuai dengan kebutuhan dan tujuan yang hendak dicapai oleh organisasi.

PT. ACE Jaya Proteksi cabang Pekanbaru sendiri menggunakan pilihan pada struktur birokrasi/fungsional yang lazim digunakan pada organisasi modern lainnya. Pucuk organisasi di Cabang Pekanbaru dipimpin oleh seorang *Branch Manager* yang memiliki 2 Kepala Unit yaitu Operasional dan Keuangan yang masing-masing unit dibantu oleh sejumlah staf fungsional. Penetapan posisi, pejabat dan alur tanggung jawab serta wewenang yang tergambar pada struktur organisasi PT. ACE Jaya Proteksi cabang Pekanbaru cukup menunjukkan bahwa organisasi sudah menampung 3 elemen struktur organisasi yang mencakup kompleksitas tugas, formalisasi dan juga sentralisasi.

Namun demikian dalam pelaksanaannya, sebagian pegawai masih merasakan adanya hambatan pada implementasi kompleksitas struktur organisasional yang sudah dilakukan. kompleksitas struktur organisasi di tubuh PT. ACE Jaya Proteksi cabang Pekanbaru masih mengalami sejumlah kendala dalam implementasinya, dimana pengelompokan unit kerja dirasakan kurang efektif dan rentang kendali juga kurang optimal. Permasalahan-permasalahan tersebut berpotensi mengganggu tercapainya efektivitas

organisasi secara optimal, sehingga dibutuhkan evaluasi dan bahkan bila perlu dilakukan restrukturisasi jika dipandang perlu oleh manajemen dalam rangka memperlancar pencapaian tujuan organisasi secara efektif.

Selain dari aspek struktur organisasi, budaya organisasi juga dirasakan cukup bermasalah. PT. ACE Jaya Proteksi sendiri tidak memiliki rumusan budaya organisasi yang terperinci. Perusahaan hanya memiliki nilai-nilai yang melindungi kepentingan pelanggan dengan hati dimana perusahaan akan melindungi kepentingan baik pemegang saham, nasabah maupun mitra bisnis. Sebagaimana organisasi yang modern, sudah selayaknya perusahaan merumuskan inti-inti nilai dan norma yang menjadi budaya yang dihayati dan diamalkan oleh segenap anggota organisasi di seluruh lapisan.

Ketiadaan rumusan budaya organisasi yang dibakukan (diformalisasikan) ini yang menjadikan para karyawan kurang memiliki arahan nilai yang jelas dalam berperilaku. Hasil wawancara dengan sejumlah karyawan memperlihatkan bahwa nilai-nilai inisiatif, arahan, integrasi, kontrol, imbalan dan komunikasi kurang diterapkan secara efektif di perusahaan. Padahal nilai-nilai seperti ini menjadi kebutuhan di banyak perusahaan modern dewasa ini. Nilai-nilai ini menjadi acuan berperilaku bagi setiap anggota perusahaan yang menjadi standar bersama. Jika nilai-nilai budaya organisasi yang baik seperti ini kurang terimplementasikan secara baik, maka akan sulit bagi organisasi untuk bisa mencapai seluruh tujuannya secara efektif

Berdasarkan latar belakang permasalahan, maka dapat dirumuskan masalah penelitian sebagai berikut: 1). Bagaimana pengaruh struktur organisasi terhadap efektivitas organisasi pada karyawan di PT. ACE Jaya Proteksi cabang Pekanbaru? 2). Bagaimana pengaruh budaya organisasi terhadap efektivitas organisasi pada karyawan di PT. ACE Jaya Proteksi cabang Pekanbaru?

Adapun tujuan penelitian adalah untuk: 1). Menganalisis pengaruh struktur organisasi terhadap efektivitas organisasi pada karyawan di PT. ACE Jaya Proteksi cabang Pekanbaru. 2). Menganalisis pengaruh budaya organisasi terhadap efektivitas organisasi pada karyawan di PT. ACE Jaya Proteksi cabang Pekanbaru.

TELAAH PUSTAKA DAN HIPOTESIS

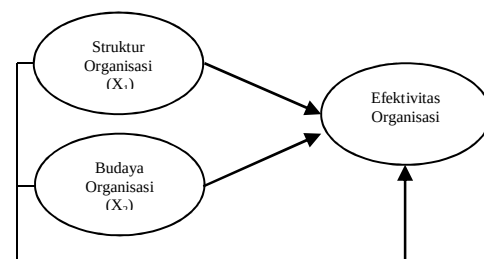
Organisasi berisi sekumpulan individu yang bekerjasama untuk mencapai tujuan organisasi. Dalam rangka mencapai tujuan tersebut maka dibutuhkan upaya-upaya positif agar seluruh tujuan organisasi bisa tercapai secara efektif. PT. ACE Jaya Proteksi cabang Pekanbaru selama ini telah dipersepsikan kurang efektif dalam menjalankan operasionalnya sehingga sejumlah tujuan organisasi kurang mampu diselesaikan secara optimal yang terlihat masih banyaknya target-target kerja yang kurang dapat tercapai secara optimal. Dengan demikian maka perlu diidentifikasi faktor-faktor yang dapat mempengaruhi efektivitas organisasi.

Di dalam buku Subkhi & Jauhar (2013:264) dituliskan bahwa efektivitas organisasi ditentukan oleh organisasi secara umum yang dua di

antaranya adalah aspek struktur dan budaya. Secara empiris berdasarkan penelitian terdahulu, pemilihan struktur organisasi yang tepat akan dapat mempengaruhi efektif tidaknya sebuah organisasi dalam mencapai tujuannya (Latif, *et.al.*, 2013; Prasetyaningsih, 2009; Gammahendra, *et.al.*, 2014). Sedangkan dalam penelitian lainnya disimpulkan bahwa penerapan dan implementasi budaya organisasi mempengaruhi jalannya organisasi secara efektif (Tjiharjadi, 2007; Yudhaningsih, 2011). Dari konsep teoritis dan empiris tersebut tampak jelas bahwa efektivitas jalannya organisasi akan dapat dipengaruhi oleh faktor struktur organisasi dan juga penerapan budaya organisasi, meskipun dalam penelitian Vinitwatanakhun (2012) sebaliknya disimpulkan bahwa faktor budaya dan struktur organisasi tidak memiliki pengaruh signifikan terhadap efektivitas organisasi.

Dengan adanya landasan teoritis serta empiris tersebut maka dapat digambarkan kerangka penelitian berikut ini:

Gambar 1:
Kerangka Penelitian



Sumber: Subkhi dan Jauhar (2013:264)

Berdasarkan kerangka penelitian yang telah dikembangkan dalam penelitian ini, maka dapat penulis rumuskan hipotesis sebagai berikut:

- 1) Struktur organisasi berpengaruh signifikan terhadap efektivitas organisasi pada karyawan di PT. ACE Jaya Proteksi cabang Pekanbaru.
- 2) Budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap efektivitas organisasi pada karyawan di PT. ACE Jaya Proteksi cabang Pekanbaru.

METODE PENELITIAN

Lokasi penelitian dilakukan di PT ACE Jaya Proteksi cabang Pekanbaru, yang beralamat di Jalan Tuanku Tambusai No. 348 G, Pekanbaru. Populasi penelitian terdiri dari 49 orang karyawan PT ACE Jaya Proteksi cabang Pekanbaru. Mengingat keterbatasan jumlah populasi maka dilakukan penetapan sampel berdasarkan teknik sensus, sehingga jumlah total responden adalah 49 orang karyawan.

Variabel yang digunakan dalam penelitian ini dapat dioperasionalisasikan sebagaimana tabel berikut ini:

- A. Efektivitas Organisasi (Y)** yaitu Kemampuan mencapai sasaran dan tujuan sesuai dengan rencana (Darsono & Siswandoko, 2011:294). Indikator pengukuran variabel efektivitas organisasi menurut Siswanto (2010: 108-109) adalah:
1. Otonomi yang tinggi pada karyawan
 2. Mendorong partisipasi karyawan
 3. Karyawan memahami apa keinginan perusahaan
 4. Para manajer terlibat aktif di semua tingkat
 5. Penggabungan kontrol ketat dengan desentralisasi

B. Struktur Organisasi (X₁) yaitu Pola jaringan hubungan antar jabatan dan para pemegang jabatan (Wursanto, 2005:108). Indikator struktur organisasi menurut Winardi (2009:118) adalah:

1. Mencerminkan pembagian kerja dan spesialisasi
2. Memiliki garis otoritas yang jelas
3. Mencerminkan tanggung jawab secara jelas
4. Rentang pengawasan yang efektif
5. Memungkinkan terjadinya komunikasi

C. Budaya Organisasi (X₂) yaitu Pernyataan filosofis yang mengikat karyawan dan diformalisasikan secara formal ke dalam berbagai peraturan dan ketentuan perusahaan (Moeljono, 2005:2). Indikator pengukuran budaya organisasi menurut Moeljono (2005:13-14) adalah:

1. Inisiatif individu
2. Arahan
3. Integrasi
4. Kontrol
5. Sistem imbalan
6. Pola komunikasi

Data-data terdiri dari primer dan sekunder. Data primer didapatkan dari kuesioner sedangkan data sekunder diperoleh dari jurnal, laporan perusahaan dan sumber-sumber tertulis lainnya.

Data-data primer terlebih dahulu diuji validitas dan reliabilitasnya. Metode analisis data pada penelitian ini adalah deskriptif kuantitatif dengan pendekatan korelasional antar variabel. Untuk menguji pengaruh struktur organisasi dan budaya organisasi terhadap efektivitas organisasi, akan dilakukan dengan metode *multiple*

regression dengan mempergunakan SPSS 22 *for windows*.

HASIL DAN PEMBAHASAN

A. Struktur Organisasi

Berdasarkan hasil rekapitulasi tanggapan responden bahwa rata-rata responden menilai bahwa kebijakan struktur organisasi di perusahaan masih kurang baik. Satu-satunya indikator yang dipandang sudah baik adalah bahwa didalam struktur yang ada, pola komunikasi bisa terjalin dengan cukup lancar. Artinya mayoritas karyawan tidak mengalami hambatan birokrasi yang berarti ketika melakukan komunikasi baik yang sifatnya vertikal maupun horizontal.

Namun demikian, dari sisi efektivitas rentang pengawasan justru menjadi indikator yang paling buruk dinilai oleh responden. Dengan hanya memiliki 2 unit (divisi), maka rentang kendali pengawasan oleh pimpinan divisi menjadi sangat lebar dan tidak fokus. Misalnya saja, tidak adanya bagian personalia dalam struktur organisasi menyebabkan kepala unit operasional harus pula menguasai dan mengelola tugas-tugas kepersonaliaan yang sebenarnya memiliki karakteristik pekerjaan yang khusus.

Relevan dengan hal tersebut, struktur organisasi yang ada tidak mampu merepresentasikan pembagian kerja dan spesialisasi secara optimal. Kepala Unit Operasional dituntut menguasai bidang pemasaran, legal, kepersonaliaan sekaligus juga harus memahami seluk-beluk proses klaim dalam bisnis asuransi. Tentu saja dalam konteks ini tidak terjadi spesialisasi yang efektif, dimana

batasan tanggung jawab dan wewenang menjadi kurang jelas.

B. Budaya Organisasi

Berdasarkan hasil rekapitulasi tanggapan dari para responden memperlihatkan bahwa mayoritas responden berpandangan bahwa budaya organisasi kurang berhasil diterapkan dengan optimal di perusahaan. Dan pada kenyataannya memang belum ada nilai-nilai budaya yang secara normatif dan tertulis ditetapkan untuk menjadi nilai bersama seluruh anggota perusahaan. Dari keenam indikator yang ada, mayoritas responden berpandangan bahwa perusahaan sudah cukup berhasil dalam memberikan arahan kerja yang jelas kepada karyawan dan perusahaan juga dipandang mampu mengedepankan pola komunikasi informal yang akrab antara sesama karyawan (horizontal) maupun dengan atasan (vertikal). Namun demikian aspek-aspek lainnya masih dipandang kurang terimplementasi dengan optimal.

Indikator sistem kontrol menjadi titik terlemah dalam implementasi budaya di perusahaan. Sebagaimana yang sudah diuraikan pada aspek struktur organisasi, kelemahan di perusahaan adalah akibat rentang pengawasan yang terlalu lebar sehingga kemampuan kontrol pimpinan terhadap karyawan maupun proses yang terjadi di perusahaan menjadi kurang efektif. Namun sayangnya, kompleksitas pengawasan yang harus ditanggung pimpinan tidak diimbangi dengan pemberian hak otonom yang lebih luas kepada karyawan. Indikasinya adalah bahwa banyak karyawan yang merasa dibatasi inisiatifnya dalam mencari solusi suatu permasalahan

dan masih bergantung kepada keputusan-keputusan pimpinan unit kerja.

Problem lain adalah sistem imbalan yang dinilai belum menjadi nilai budaya kompetitif yang bisa dibanggakan oleh karyawan. Mayoritas karyawan masih merasakan bahwa pola dan besaran imbalan yang ada kurang bersaing dengan perusahaan-perusahaan sejenis, meskipun sebenarnya jika dibandingkan dengan kewajiban minimum standar pemerintah pada dasarnya sudah lebih dari cukup.

C. Efektivitas Organisasi

Berdasarkan rekapitulasi tanggapan responden menunjukkan bahwa rata-rata responden memberikan penilaian yang kurang baik pada jalannya efektivitas organisasi. Artinya, mayoritas karyawan di perusahaan belum merasakan bahwa perusahaan sudah dikelola secara efektif, meskipun pada dasarnya karyawan sudah cukup memahami apa yang menjadi keinginan perusahaan dalam bentuk arahan dan petunjuk-petunjuk yang cukup jelas serta dipahami.

Indikator utama yang dipandang paling bermasalah adalah dikarenakan perusahaan tidak mampu mengkombinasikan pola kontrol ketat dengan pola desentralisasi (delegasi) secara efektif. Rentang pengawasan pimpinan unit kerja yang lebar tidak didukung dengan kemauan dan kebijakan untuk memberikan wewenang dan hak otonomi yang lebih besar kepada karyawan. Akibatnya proses kerja menjadi cukup tersendat karena keputusan-keputusan harus menunggu pimpinan unit kerja yang pekerjaannya sudah sangat banyak. Padahal dalam

kondisi demikian seharusnya karyawan lebih diberdayakan untuk berpartisipasi lebih aktif dan diberikan wewenang yang lebih besar agar bisa membantu meringkankan beban pimpinan. Keterbatasan yang dihadapi oleh pimpinan akhirnya membuat dirinya menjadi kurang bisa terlibat aktif untuk mengawasi seluruh pekerjaan di setiap prosesnya.

D. Pengujian Hipotesis

Hasil pengujian regresi berganda memperlihatkan hasil sebagai berikut:

Tabel 1
Hasil Pengujian Regresi Berganda

N o	Hasil Pengujian	β_0	$\beta_1 X_1$	$\beta_2 X_2$
1	<i>Unstandardized coefficient</i>	0,324	0,368	0,696
2	Koefisien determinasi (R^2)	0,881		
3	Besaran F_{hitung} dan sig. F	170.474 ; sig. 0,000		
4	Besaran t_{hitung} dan sig. t	-	3,251; sig. t_1 0,002	4,823; sig. t_2 0,000

Sumber: data olahan

Berdasarkan tabel diatas pada hasil *unstandardized coefficient* dapat disusun sebuah persamaan regresi: $Y = 0,324 + 0,368X_1 + 0,696X_2$ dimana dari persamaan ini dapat dimaknai bahwa, efektivitas organisasi akan tetap bernilai 0,324 meskipun tidak terjadi perubahan (konstan) pada aspek struktur organisasi dan budaya organisasi. Namun jika kondisi-kondisi di dalam aspek struktur organisasi ditingkatkan sebesar 1 satuan dengan asumsi bahwa faktor budaya organisasi adalah konstan, maka efektivitas organisasi akan terdorong naik sebesar 0,368.

Peningkatan efektivitas organisasi akan lebih tinggi apabila yang dilakukan peningkatan adalah dari sisi penerapan budaya organisasi. Hal ini terlihat dari persamaan bahwa setiap penambahan 1 poin pada aspek budaya organisasi akan mampu mendorong peningkatan efektivitas organisasi sebesar 0,696 dengan asumsi bahwa faktor struktur organisasi adalah konstan

Kemampuan faktor struktur organisasi dan budaya organisasi cukup kuat dalam mempengaruhi tinggi rendahnya efektivitas organisasi. Kesimpulan ini didasarkan pada nilai $R^2 = 0,881$ yang artinya adalah bahwa efektivitas organisasi sebesar 88,1% ditentukan oleh variasi yang terjadi pada aspek struktur organisasi dan budaya organisasi di perusahaan.

Nilai F_{tabel} berdasarkan tabel F untuk dua variabel independen dan 49 jumlah sampel adalah 3,187. Adapun nilai F_{hitung} yang diperoleh dari hasil pengujian adalah $170,474 > 3,187$ dengan sig. F yaitu $0,000 < 0,05$. Dengan hasil ini maka dapat disimpulkan bahwa struktur organisasi dan budaya organisasi secara simultan mempengaruhi tinggi rendahnya efektivitas organisasi secara signifikan.

Nilai t_{tabel} berdasarkan tabel t untuk 49 sampel adalah 2,009. Nilai t_{hitung} struktur organisasi yang didapatkan dari hasil pengujian adalah $3,251 > 2,009$ dengan sig. t_1 $0,002 < 0,05$. Maka dapat disimpulkan bahwa struktur organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap efektivitas organisasi. Maknanya adalah semakin baik struktur organisasi akan semakin meningkatkan efektivitas organisasi. Sebaliknya,

organisasi akan berjalan kurang efektif apabila tidak didukung dengan adanya struktur organisasi yang baik.

Nilai t_{hitung} budaya organisasi yang didapatkan dari hasil pengujian adalah $4,823 > 2,009$ dengan sig. t_2 $0,000 < 0,05$. Maka dapat disimpulkan bahwa budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap efektivitas organisasi. Maknanya adalah semakin baik penerapan budaya organisasi akan semakin meningkatkan efektivitas organisasi. Sebaliknya, organisasi akan berjalan kurang efektif apabila budaya organisasi tidak diterapkan secara optimal di perusahaan.

Pengaruh Struktur Organisasi Terhadap Efektivitas Organisasi

Hasil penelitian menyimpulkan bahwa struktur organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap efektivitas organisasi. Maknanya adalah, semakin baik struktur organisasi akan semakin meningkatkan efektivitas organisasi. Sebaliknya, organisasi akan berjalan kurang efektif apabila tidak didukung dengan adanya struktur organisasi yang baik. Dengan demikian maka hipotesis pertama dapat diterima kebenarannya.

Hasil penelitian ini sejalan dengan konsep yang dikemukakan oleh Subkhi & Jauhar (2013:264) yang menyatakan bahwa efektivitas organisasi ditentukan oleh organisasi secara umum oleh aspek struktur. Kesimpulan ini juga mendukung hasil-hasil penelitian sebelumnya yang secara umum menyatakan bahwa pemilihan struktur organisasi yang tepat akan dapat mempengaruhi efektif tidaknya sebuah organisasi dalam mencapai tujuannya (Latif,

et.,al., 2013; Prasetyaningsih, 2009; Gammahendra, *et.,al.*, 2014).

Kesimpulan ini berimplikasi pada perlunya dilakukan upaya-upaya optimalisasi struktur organisasi di perusahaan mengingat hasil penelitian masih menunjukkan penilaian yang kurang baik, terutama dari sisi efektivitas rentang pengawasan yang dipandang masih terlalu luas serta pemberian wewenang dan hak otonomi yang masih minimal kepada karyawan.

Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Efektivitas Organisasi

Budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap efektivitas organisasi. Maknanya adalah, semakin baik penerapan budaya organisasi akan semakin meningkatkan efektivitas organisasi. Sebaliknya, organisasi akan berjalan kurang efektif apabila budaya organisasi tidak diterapkan secara optimal di perusahaan. Dengan demikian maka hipotesis kedua dapat diterima kebenarannya.

Hasil penelitian ini mendukung teori dari Subkhi & Jauhar (2013:264) bahwa efektivitas organisasi ditentukan pula oleh aspek budaya. Hasil ini juga sejalan dan menguatkan temuan-temuan empiris sebelumnya yang menyatakan bahwa penerapan dan implementasi budaya organisasi mempengaruhi jalannya organisasi secara efektif (Tjiharjadi, 2007; Yudhaningsih, 2011).

Kesimpulan ini berimplikasi kepada pentingnya merumuskan budaya perusahaan yang bisa menjadi nilai-nilai bersama oleh seluruh anggota perusahaan, terlebih hasil penelitian masih menunjukkan bahwa implementasi budaya organisasi dipandang masih kurang

optimal, khususnya dari aspek sistem kontrol organisasi yang masih lemah.

SIMPULAN DAN SARAN

Simpulan

Kesimpulan penelitian ini adalah sebagai berikut:

- 1) Semakin tepat pemilihan dan penerapan struktur organisasi di perusahaan maka akan semakin dapat menjamin organisasi dijalankan dengan lebih efektif. Sebaliknya, organisasi akan berjalan kurang efektif jika tidak didukung dengan adanya struktur organisasi yang baik.
- 2) Semakin baik anggota organisasi mampu mengimplementasikan nilai-nilai yang terkandung dalam budaya organisasi, maka jalannya organisasi akan semakin efektif. Sebaliknya, ketiadaan nilai budaya ataupun ketidakmampuan anggota-anggotanya mengimplementasikan nilai-nilai tersebut secara baik akan menyebabkan menurunnya tingkat efektivitas organisasi.

Saran

Hasil penelitian masih menemukan sejumlah indikator yang lemah baik pada aspek efektivitas organisasi, struktur organisasi maupun budaya organisasi. Oleh karena itu, sejumlah rekomendasi yang dapat diberikan adalah:

- 1) Struktur organisasi disarankan untuk diperluas dengan memecah unit operasional dan menambahkan unit kepersonaliaan dan pemasaran sehingga rentang pengawasan menjadi efektif dan pekerjaan-pekerjaan yang ada menjadi lebih terspesialisasi secara lebih optimal.

- 2) Budaya organisasi perlu diperbaiki melalui pengefektifan sistem kontrol dengan mengubahnya menjadi bersifat preventif (pencegahan) dengan cara melakukan pengawasan pada setiap tahap pekerjaan dan bukan menunggu di hasil akhir pekerjaan. Karyawan juga perlu didorong lebih berinisiatif dengan cara mengurangi model pemberian instruksi yang terlalu ketat dan intensif dari pimpinan.
- 3) Efektivitas organisasi bisa ditingkatkan dengan mengkombinasikan pola kontrol ketat dengan desentralisasi secara lebih efektif. Untuk itu maka perluasan unit kerja yang terspesialisasi dengan masing-masing penanggung jawabnya menjadi penting. Kontrol ketat hanya dilakukan pada unit kerja atau kepada personil yang berpotensi mendatangkan masalah, sedangkan kepada yang sudah cukup bagus sebaiknya didorong untuk berinisiatif dengan pemberian hak otonomi lebih besar.

DAFTAR PUSTAKA

- Darsono, dan T. Siswandoko, 2011. *Manajemen Sumber Daya Manusia Abad 21*. Penerbit Nusantara Consulting, Jakarta
- Gammahendra, F. D. Hamid, dan M.F. Riza, 2014. *Pengaruh Struktur Organisasi Terhadap Efektivitas Organisasi (Studi Pada Persepsi Pegawai Tetap Kantor Perwakilan Bank Indonesia Kediri)*. Jurnal Administrasi Bisnis, vol. 7, No. 2
- Latif, K.I., Q.B.Baloch, dan M.N.Khan, 2013. *Structure, Corporate Strategy and the Effectiveness of the Organization*. Abasyn Journal of Social Sciences, vol. 5, No. 2
- Moeljono, Djokosantoso, 2005. *Cultured! Budaya Organisasi Dalam Tantangan*. Penerbit Elex Media Komputindo, Jakarta
- Prasetyaningsih, 2009. *Pengaruh Struktur Organisasi, Kepemimpinan Dan Kemampuan SDM Terhadap Efektivitas Pelayanan Pensertifikatan Hak Atas Tanah Pada Kantor Pertanahan Kabupaten Kendal*. Tesis Universitas Diponegoro, Semarang.
<http://eprints.undip.ac.id>
- Siswanto, HB., 2010. *Pengantar Manajemen*. Penerbit Bumi Aksara, Jakarta
- Subkhi, A., dan M. Jauhar, 2013. *Pengantar Teori dan Perilaku Organisasi*. Penerbit Prestasi Pustaka, Jakarta
- Tjiharjadi, 2007. *Pentingnya Posisi Budaya Dan Efektivitas Organisasi Dalam Kompetisi Di Masa Depan*. Jurnal Manajemen, vol. 6, No. 2
- Vinittanakhun, Watana, 2012. *Factors Affecting Organizational Effectiveness of Nursing Institutes in Thailand*.
http://www.journal.au.edu.au_techno/2012/article8.pdf
- Winardi, 2009. *Manajemen Perilaku Organisasi*. Penerbit Kencana, Jakarta
- Wursanto, 2005. *Dasar-Dasar Ilmu Organisasi*. Penerbit Andi, Yogyakarta
- Yudhaningsih, Resi, 2011. *Peningkatan Efektivitas Kerja*

*Melalui Komitmen, Perubahan
Dan Budaya Organisasi. Jurnal*

*Pengembangan Humaniora, vol.
11, No. 1*