

## I. PENDAHULUAN

### A. Latar Belakang Penelitian

Penyelenggaraan pemerintahan yang efisien dan efektif menjadi tuntutan di era globalisasi yang sarat dengan persaingan dan keterbatasan di segala bidang. Kenyataan tersebut menuntut profesionalisme sumber daya aparatur dalam pelaksanaan urusan pemerintahan. Hal ini sesuai dengan Undang-undang Nomor 43 Tahun 1999 tentang Pokok-Pokok Kepegawaian yang menyatakan bahwa sebagai unsur aparatur negara, pegawai negeri sipil harus memberikan pelayanan kepada masyarakat secara profesional. Oleh karena itulah, sejalan dengan reformasi organisasi pemerintahan, maka berbagai perubahan di dalam birokrasi pemerintahan telah dilakukan dalam rangka mencapai efisiensi dan efektivitas organisasi pemerintah, antara lain mengedepankan pengelolaan SDM (aparatur).

Salah satu organisasi atau birokrasi pemerintah adalah Kementerian Agama. Seperti birokrasi di lembaga pemerintah RI lainnya, pada Kementerian Agama pun telah diluncurkan upaya-upaya untuk meningkatkan kinerja SDM yang dimiliki dalam kerangka pelaksanaan *good governance* seperti yang dilakukan oleh Kantor Wilayah Kementerian Agama Provinsi Banten. Sebagai pelaksana pemerintah di bidang urusan agama di wilayah Provinsi Banten, Kanwil Kemenag Prov. Banten juga telah memiliki program kerja di bidang pembinaan SDM agar seluruh jajaran organisasi

Kanwil Kemenag Prov. Banten lebih berdayaguna dan profesional dalam menjalankan tugas pokok dan fungsinya. Di dalam program kerja tahun 2010, Kanwil Kementerian Agama Prov. Banten telah menetapkan sasaran setiap unit kerja yang ada yaitu "Mewujudkan Reformasi Birokrasi Melalui Program dan Kegiatan yang Efektif, Efesien & Integratif".

Sesuai dengan tugas Kementerian Agama yang sangat luas karena harus mereformasi mental dan merestrukturisasi rohani masyarakat supaya mempunyai kekuatan lahir dan batin, maka di dalam Program Kerja Kanwil Kemenag Prov. Banten tahun 2010 – 2014, terdapat empat hal yang harus dilaksanakan lima tahun ke depan tersebut yaitu : pelayanan kehidupan beragama, kerukunan umat beragama, pelayanan keagamaan, dan peningkatan kualitas pendidikan keagamaan.<sup>1</sup> Oleh karena itu pula, pembenahan di berbagai bidang terus dilaksanakan diantaranya dengan restrukturisasi program dan reformasi birokrasi.

Mengacu kepada pencapaian kinerja dalam arti luas pada organisasi Kanwil Kemenag Prov. Banten sampai saat ini, masih banyak hal yang perlu dibenahi. Di bidang penyelenggaraan haji, zakat dan wakaf misalnya, sejauh ini belum sepenuhnya terprogram secara tepat, terselenggara secara profesional serta akuntabilitasnya belum sebagaimana diharapkan. Hal ini dapat dicermati dari beberapa masalah yang masih ditemukan dalam penyelenggaraan haji antara lain berkaitan dengan persoalan transportasi, katering dan pemondokan jemaah haji.

---

<sup>1</sup> Kanwil Kemenag Provinsi Banten, 2010, Rencana Strategis Departemen Agama 2010-2014

Di dalam Undang-Undang Nomor 13 Tahun 2008 tentang Penyelenggaraan Ibadah Haji dinyatakan bahwa urusan transportasi pemberangkatan dan pemulangan jemaah haji menjadi tanggung jawab pemerintah daerah setempat. Namun selama ini, khususnya di Provinsi Banten mayoritas belum mengimplementasikan amanat pasal yang terdapat dalam undang-undang tersebut. Di samping itu belum terdapat standar operasional prosedur (SOP) dan standar pelayanan minimum dalam hal pelayanan haji. Hal ini tentunya tidak terlepas dari peran Kanwil Kemenag Prov. Banten sebagai pengelola penyelenggaraan haji di Provinsi Banten.

Begitupula halnya dengan zakat yang memerlukan penanganan profesional dan diharapkan mampu menjadi salah satu instrumen untuk pemecahan masalah-masalah kemanusiaan, seperti pengentasan kemiskinan dan kesenjangan sosial, serta pemberdayaan wakaf yang merupakan salah satu instrumen dalam membangun kehidupan sosial ekonomi umat secara faktual belum terwujud seperti harapan, sekaligus mengindikasikan masih kurang efektifnya program-program pemberdayaan zakat di Provinsi Banten.

Meskipun pengentasan masalah sosial masyarakat merupakan tugas pemerintah di setiap unsur birokrasi yang ada, namun peran strategis Kemenag melalui program pemberdayaan ZISWAF (Zakat, Infak, Sadaqah dan Wakaf) diharapkan dapat mengurangi permasalahan sosial yang ada di Provinsi Banten, mengingat masih tingginya angka permasalahan sosial tersebut. Sebagai gambaran, data pada tahun 2007 menyebutkan, bahwa jumlah keluarga penyandang masalah kesejahteraan sosial (PMKS) di Provinsi Banten sebesar 705.400 keluarga, yang didominasi oleh keluarga

fakir miskin berjumlah 387.292 keluarga (54,90%), keluarga yang menempati tempat tinggal yang tidak layak huni sebanyak 230.457 keluarga (32,67%), Keluarga yang rentan sosial ekonomi berjumlah 78.299 keluarga (11,10%), dan keluarga yang bermasalah sosial psikologis berjumlah 9.352 keluarga (1,33%). Keberadaan PMKS tersebut merupakan potensi terhadap bertumbuhkembangnya ketunaan sosial dan penyimpangan perilaku masyarakat.<sup>2</sup>

Di Bidang Urusan Agama Islam (URAIIS), kegiatan pelayanan kepada masyarakat secara faktual juga belum mencapai paripurna yang diharapkan yaitu pelayanan yang dapat berjalan efektif, efisien dan berhasil guna. Begitupun halnya di bidang Pendidikan Agama dan Keagamaan, Kemenag Provinsi Banten juga dituntut semakin mampu bekerja efektif untuk menghasilkan maupun mengkoordinir implementasi program-program pemerintah di bidang kependidikan agama pada setiap jenjang pendidikan mulai dari tingkat Raudatul Athfal, Madrasah dan Sekolah Umum Tingkat Dasar dan Menengah serta Sekolah Luar Biasa sehingga berdayaguna bagi masyarakat terutama dalam rangka pembinaan moral dan akhlak.

Gambaran fenomena permasalahan di wilayah Provinsi Banten sebagaimana dikemukakan di atas tentunya perlu disikapi oleh Kanwil Kemenag Provinsi Banten dengan mengupayakan agar setiap unit kerja organisasi yang ada di dalamnya mampu bekerja secara efektif sehingga setiap permasalahan masyarakat yang terkait langsung maupun tidak langsung dengan tugas dan tanggung jawab Kanwil Kemenag Provinsi

---

<sup>2</sup> Pemerintah Provinsi Banten, 2010, Dokumen RPJM Prov. Banten Tahun 2007 – 2012

Banten dapat dicari solusinya. Dalam rangka menuju organisasi yang efektif inilah, maka perlu ditelaah dimensi-dimensi atau faktor-faktor yang dapat menentukan atau mempengaruhi efektivitas organisasi tersebut.

Di dalam perspektif teori organisasi dinyatakan, bahwa aktivitas setiap organisasi baik organisasi perusahaan maupun organisasi publik akan selalu dipengaruhi oleh lingkungan di sekitarnya, baik lingkungan internal maupun lingkungan eksternal. Oleh karena itu, dalam menjalankan kegiatannya, organisasi perlu memperhatikan karakteristik lingkungan baik eksternal maupun internal sehingga dapat memenuhi tersedianya arus informasi yang memberikan warna di dalam menentukan arah dan strategi kebijakan di dalam organisasi yang diharapkan sesuai dengan lingkungan yang dihadapi guna mencapai tujuan yang diharapkan, antara lain dengan ukuran efektivitas, efisiensi dan produktivitas kerja pegawai maupun organisasi secara keseluruhan.

Dalam hal ini, yang dimaksud karakteristik lingkungan internal (*internal environmental characteristic*) menurut Wheelen dan Hunger adalah variabel-variabel yang ada di dalam organisasi, tetapi variabel-variabel tersebut tidak selalu terlibat dalam pengawasan pimpinan untuk jangka pendek. Sedangkan karakteristik lingkungan eksternal (*external environmental characteristic*) adalah variabel-variabel yang berada di luar organisasi dan tidak terlibat dalam pengawasan pimpinan untuk jangka pendek.<sup>3</sup>

---

<sup>3</sup> Thomas L. Wheelen dan David J. Hunger, 2000, *Strategic Management and Business Policy*, Fourth Edition, New York, Addison Wesley Publishing Company, hlm. 1-11

Beberapa bukti empiris menunjukkan bahwa setiap organisasi perlu memperhatikan beberapa karakteristik lingkungan dalam kaitannya dengan pengelolaan sumber daya organisasinya dan terhadap efektivitas organisasi. Penelitian tentang faktor-faktor penentu efektivitas organisasi ini telah banyak dilakukan. Misalkan Ostroff menunjukkan bahwa faktor yang dianggap penting bagi tercapainya efektivitas organisasi adalah kemampuan organisasi dalam mengantisipasi lingkungan di sekitarnya seperti: struktur organisasi yang baik akan mencerminkan efektivitas organisasi, dan pada perusahaan-perusahaan hal ini ditandai dengan tingkat pertumbuhan laba.<sup>4</sup>

Kelompok peneliti lainnya yang juga dianggap pionir dalam penelitian efektivitas organisasi, misalnya: Schwab dan Iwanichi<sup>5</sup>, juga Gmelch et.al<sup>6</sup>, menghasilkan suatu bukti empiris yang senada dengan studi Ostroff di atas, bahwa efektivitas organisasi sangat dipengaruhi oleh perilaku personal yang ada di dalam organisasi serta struktur organisasinya yang berlaku. Begitu pula hasil studi dari peneliti-peneliti lainnya seperti: Kim<sup>7</sup>, Gmelch, Hand dan Gordon<sup>8</sup>, Dowdy<sup>9</sup>, Delbridge dan Allison<sup>10</sup> serta Allen et.al<sup>11</sup>.

---

<sup>4</sup> Frank Ostroff, 1997, "A Good Organizational Structure Reflect the Company's Effectiveness", *Journal of Organizational Behavior*, Vol. 12

<sup>5</sup> Schwab dan Iwanichi, 1982, "Personnel Behavior and Organizational Structure Influence the Level of Company's Profitability", *Journal of Career Development*, Vol. 18, No. 3, 1990, hlm. 17

<sup>6</sup> Gmelch, Torrelli, Bliz dan Day, 1994, "The Impact of a Good Quality of Human Resources Management of Company's Performance", *Journal of Management Development*, Vol. 7, No. 5, hlm. 53

<sup>7</sup> Jong-One Kim, 1996, "Factors Influencing Organizational Performance In Gain Sharing Program", *Journal of Industrial Relation*, Blackwell Publishers, Vol. 25, No.2, hlm. 31-35

<sup>8</sup> Gmelch, Walter Hand dan Gates Gordon Ct, TI, 1998, "The Impact of Personal, Professional and Organizational Characteristic to Corporate Performance", *Journal of Educational Administration*, Vol. 26, No. 2, hlm. 72

<sup>9</sup> Richard P. Dowdy, 1999, *Evaluation of TQM's Performance and Organizational Management Effectiveness for Food Service and Clinical Nutrition Service Management in Hospital Settings*, University of Missouri-Columbia, hlm. 112

Efektivitas dalam pengertian yang sifatnya umum, adalah tingkat pencapaian suatu tujuan. Dalam teori organisasi, Robbins (2007:20) mengatakan bahwa, “*effectiveness could be defined as the degree to which an organization realized its goals*”, dalam hal ini *effectiveness* diartikan sebagai tingkat pelaksanaan berbagai tujuan, mencerminkan sumbangan yang diberikan kepada organisasi. Konsep “*effectiveness*” dapat digunakan sebagai ukuran untuk menilai tindakan yang dilakukan oleh pimpinan. Dengan demikian, secara umum dapat peneliti simpulkan bahwa efektivitas adalah suatu keberhasilan dalam mencapai tujuan tertentu dalam suatu organisasi.

Berdasarkan fenomena masalah mengenai belum tercapainya efektivitas organisasi di Kanwil Kementerian Agama Provinsi Banten sebagaimana gambaran sebelumnya serta dikaitkan dengan gambaran teori dan beberapa hasil studi empiris mengenai efektivitas organisasi yang dikemukakan di atas, maka penulis menduga bahwa kenyataan belum efektifnya organisasi Kanwil Kementerian Agama Provinsi Banten tidak terlepas dari adanya pengaruh lingkungan yang kurang mendapat perhatian manajemen organisasi Kanwil Kemenag Provinsi Banten dalam kaitannya dengan perencanaan maupun implementasi program-program kegiatan organisasi.

Selanjutnya, dengan memperhitungkan ruang lingkup masalah dan untuk tidak meluasnya masalah sehubungan dengan adanya keterbatasan dari segi waktu, dana dan kemampuan serta adanya keinginan agar penelitian

---

<sup>10</sup> Delbridge, Kerry Allison, 1999, *The Effect of Goal Orientation on Performance Evaluation Across Occupations*, California State University, hlm. 23

<sup>11</sup> Allen, Tammy D. Russell, Joice E.A. Pootet dan Gregory A. Dobbins, February 2000, “Learning and Development Factors Related to Perception of Job Content and Hearerchical Pleateaning”, *Journal of Organizational Behavior*, No. 20, hlm. 93

dapat dilaksanakan lebih mendalam, maka peneliti akan membatasi permasalahan tersebut tentang seberapa besar pengaruh karakteristik lingkungan internal terhadap efektivitas organisasi. Komponen karakteristik lingkungan organisasi berdasarkan pendapat Wheelen dan Hunger serta sejumlah penulis lainnya terdiri dari tiga komponen, yaitu: struktur organisasi, perilaku pegawai dan peranan manajemen. Ketiga komponen tersebut hendak dianalisis secara khusus di dalam penelitian ini sebagai sub variabel dari karakteristik lingkungan internal. Oleh karena itu, maka judul yang dibahas dalam penelitian ini adalah **“Pengaruh Karakteristik Lingkungan Internal Terhadap Efektivitas Organisasi (Studi Kontribusi Struktur Organisasi, Perilaku Pegawai dan Peranan Manajemen Terhadap Efektivitas Organisasi pada Kanwil Kementerian Agama Provinsi Banten)”**

## **B. Perumusan Masalah**

Berdasarkan uraian latar belakang, maka diajukan masalah utama penelitian ini, yaitu : “seberapa besar pengaruh karakteristik lingkungan internal yang terdiri dari struktur organisasi, perilaku pegawai dan peranan manajemen terhadap efektivitas organisasi pada Kanwil Kementerian Agama Provinsi Banten”

Berdasarkan pernyataan masalah, maka peneliti kemukakan rumusan masalah penelitian ini sebagai berikut:

1. Bagaimana karakteristik lingkungan internal yang terdiri dari struktur organisasi, perilaku pegawai dan peranan manajemen pada Kanwil Kementerian Agama Provinsi Banten?
2. Bagaimana efektivitas organisasi pada Kanwil Kementerian Agama Provinsi Banten?
3. Seberapa besar pengaruh parsial struktur organisasi, perilaku pegawai dan peranan manajemen terhadap efektivitas organisasi pada Kanwil Kementerian Agama Provinsi Banten?
4. Seberapa besar pengaruh simultan struktur organisasi, perilaku pegawai dan peranan manajemen terhadap efektivitas organisasi pada Kanwil Kementerian Agama Provinsi Banten?

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

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

Untuk mengetahui karakteristik lingkungan internal dan efektivitas organisasi sekaligus mengetahui pengaruh karakteristik lingkungan internal yang terdiri dari struktur organisasi, perilaku pegawai dan peranan manajemen terhadap efektivitas organisasi pada Kanwil Kementerian Agama Provinsi Banten.

## **2. Tujuan Penelitian**

Dihubungkan dengan perumusan masalah yang telah dikemukakan sebelumnya, tujuan dari penelitian ini secara eksplisit adalah untuk mengetahui :

- a. Karakteristik lingkungan internal yang terdiri dari struktur organisasi, perilaku pegawai dan peranan manajemen pada Kanwil Kementerian Agama Provinsi Banten
- b. Efektivitas organisasi pada Kanwil Kementerian Agama Provinsi Banten.
- c. Hubungan korelasional antara struktur organisasi, perilaku pegawai dan peranan manajemen pada Kanwil Kementerian Agama Provinsi Banten
- d. Besar kontribusi pengaruh parsial struktur organisasi, perilaku pegawai dan peranan manajemen terhadap efektivitas organisasi pada Kanwil Kementerian Agama Provinsi Banten
- e. Besar kontribusi pengaruh simultan struktur organisasi, perilaku pegawai dan peranan manajemen terhadap efektivitas organisasi pada Kanwil Kementerian Agama Provinsi Banten

## **D. Kegunaan Hasil Penelitian**

Dengan memahami pengaruh dari berbagai faktor terhadap efektivitas organisasi, maka kegunaan penelitian diharapkan sebagai berikut :

## 1. Kegunaan Teoritis

- a. Diharapkan dari hasil penelitian ini dapat berguna untuk pengembangan ilmu perilaku organisasi pada umumnya dan manajemen sumber daya manusia pada khususnya.
- b. Dapat digunakan sebagai salah satu informasi oleh mereka yang akan melakukan penelitian lebih lanjut di bidang perilaku organisasi dan manajemen sumber daya manusia.

## 2. Kegunaan Praktis

- a. Bagi Pemerintah

Dapat dijadikan sumbangan pemikiran dan acuan bagi para pengambil kebijakan khususnya pada Kanwil Kementerian Agama Provinsi Banten guna menentukan kebijakan yang berhubungan dengan upaya tercapainya efektivitas organisasi.

- b. Bagi Pembaca

Dapat dijadikan masukan bagi pembaca yang dapat menambah wawasan pembaca pada bidang keilmuan yang diteliti

## E. Kerangka Pemikiran

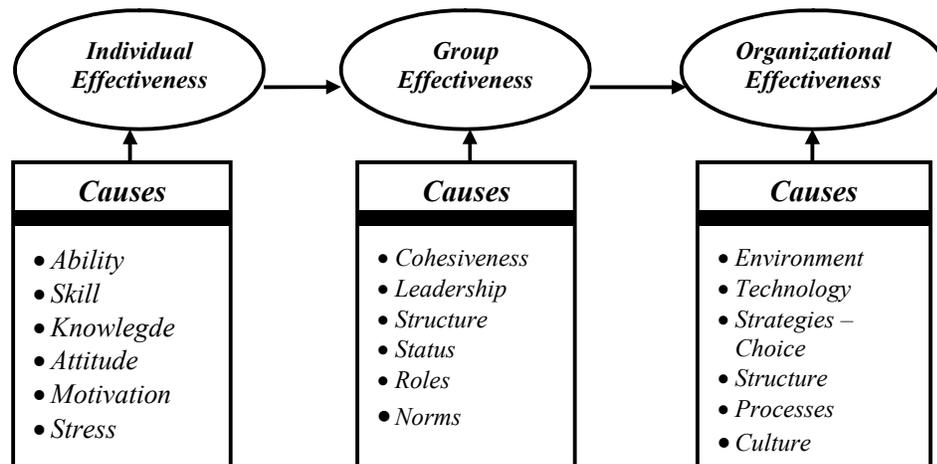
Efektivitas dipandang sebagai tujuan akhir oleh sebagian besar organisasi, dan merupakan salah satu pengukuran kinerja organisasi. Robbins mengatakan bahwa, “*Effectiveness could be defined as the degree to which an organization realized its goals*”<sup>12</sup>. Dalam hal ini *effectiveness* diartikan sebagai tingkat pelaksanaan berbagai tujuan, mencerminkan sumbangan yang

diberikan kepada organisasi. Secara umum pengertian efektivitas ini menunjukkan pada taraf tercapainya hasil, sering atau senantiasa dikaitkan dengan pengertian efisiensi meskipun ada perbedaan di antara keduanya.

Efektivitas menekankan pada hasil yang dicapai sedangkan efisiensi lebih melihat bagaimana cara pencapaian hasil itu dengan membandingkan antara *input* dan *output*nya. Etzioni menyatakan sebagai berikut :

“Organisasi dibentuk agar dapat menjadi unit sosial yang efektif dan efisien. Efektivitas diukur dari tingkat sejauh mana ia berhasil mencapai tujuannya, sedangkan efisiensi organisasi dikaji dari segi jumlah sumber daya yang digunakan untuk menghasilkan suatu unit keluaran.”<sup>13</sup>

Gibson *et.al* memberikan gambaran mengenai penyebab-penyebab keefektifan sebuah organisasi dengan membagi jenis efektivitas menurut tingkatannya sebagaimana Gambar 1 berikut:<sup>14</sup>



Gambar 1. *Causes of effectiveness*

Sumber : Gibson, et.al, 2000, *Organization Behavior, Structure, Processes*, hlm.16

<sup>12</sup> Stephen P. Robbins (1), 2004, *Organization Theory: Structure, Design and Application*, Third Edition, Terjemahan: Yusuf Udaya, Penerbit Arcan, Jakarta; Englewood Cliffs, New Jersey, Prentice-Hall International Inc., hlm. 20

<sup>13</sup> Amita Etzioni, 1985, *Organisasi-Organisasi Modern*, Alih Bahasa: Suryatim, Jakarta, Universitas Indonesia Press, hlm. 3

<sup>14</sup> James L. Gibson, John M. Ivancevich dan James H. Donnelly (1), 2000, *Organization Behavior, Structure, Processes*, 10<sup>th</sup> Edition, New York, McGraw-Hill, hlm. 16

Menurut gambar di atas, penyebab faktor efektivitas harus dilihat dari tingkatan unit terkecil, yaitu efektivitas individu dalam organisasi. Efektivitas individu ditentukan oleh kemampuan, keterampilan, pengetahuan, sikap, motivasi dan tingkat stress. Setelah individunya efektif, maka selanjutnya akan mendukung pencapaian efektivitas kelompok dalam organisasi, di mana penyebabnya karena di dalam kelompok terdapat keeratan, kepemimpinan, struktur/susunan, status, peran dan norma-norma yang jelas. Faktor-faktor tersebut merupakan karakteristik lingkungan internal. Apabila individu dan kelompok sudah efektif, maka selanjutnya akan mendukung tercapainya keefektifan organisasi, yang penyebabnya secara komprehensif dapat ditelusuri dari antara lain: faktor lingkungan, teknologi, pilihan-pilihan strategis, struktur, proses dan kultur, di mana faktor-faktor tersebut merupakan karakteristik lingkungan eksternal.

Guna mengukur efektivitas dalam organisasi dapat dilihat dari peranan indikator efektivitas. Menurut Price, ukuran efektivitas ada beberapa kriteria yaitu : produktivitas, konformitas, semangat kerja, kemampuan adaptasi serta pelembagaan<sup>15</sup>, sedangkan menurut Steers<sup>16</sup>, Arnold dan Feldman<sup>17</sup> serta Daft<sup>18</sup> mengemukakan ada lima indikator untuk mengukur efektivitas yaitu : kemampuan menyesuaikan diri – keluwesan, produktivitas, kepuasan kerja, kemampuan berlabar dan kemampuan mencari sumber daya.

---

<sup>15</sup> James L. Price, 1968, "The Study of Organizational Effectiveness.", *Sociological Quarterly*, Volume 13 (1972), hlm. 3-15

<sup>16</sup> Richard M. Steers, 1985, *Efektivitas Organisasi*, Penyunting: Magdalena Jamin, Jakarta, LPPM dan Erlangga, hlm. 149

<sup>17</sup> Hugh J. Arnold dan Daniel C. Feldman, 1986, *Organizational Behaviour*, New York, McGraw-Hill Book Company, hlm. 12-13

Sebagaimana digambarkan tentang faktor-faktor penyebab efektivitas organisasi sebelumnya (Gambar 1), bahwa di antara beberapa penyebabnya merupakan faktor-faktor yang menjadi karakteristik lingkungan eksternal. Hal ini sejalan dengan beberapa studi terdahulu oleh Child<sup>19</sup>, juga Hamel dan Prahalad<sup>20</sup> mengenai keterkaitan lingkungan terutama dengan kinerja organisasi misalnya menyebutkan bahwa lingkungan merupakan faktor kontekstual penting yang mempunyai dampak terhadap kinerja organisasi. Faktor-faktor kontekstual lainnya yang mempengaruhi kinerja yaitu, teknologi, ketidakpastian, strategi dan kompetensi.

Tosi dan Carroll<sup>21</sup> dan juga Arnold dan Feldman<sup>22</sup> dalam studi mereka menyimpulkan bahwa khususnya lingkungan internal, perubahan pada setiap variabelnya akan mempengaruhi secara langsung proses/kehidupan seluruh organisasi. Berdasarkan studi-studi ini menjelaskan bahwa faktor lingkungan internal dapat berpengaruh penting bagi pencapaian efektivitas organisasi.

Mengenai pengertian karakteristik lingkungan internal, Daft mengemukakan bahwa karakteristik lingkungan internal adalah semua sektor yang berinteraksi langsung dengan organisasi/perusahaan dan mempunyai pengaruh langsung terhadap kemampuan organisasi/perusahaan dalam

---

<sup>18</sup> Richard L. Daft, 2003, *Organization Theory and Design*, Sixth Edition, USA, South Western College Publishing, hlm. 20

<sup>19</sup> John Child, 1997, "Strategic Choice in the Analysis of Action, Structure, Organization and Environment: Reinspect and Prospect", *Organization Studies*, Vol. 18, hlm. 43-76

<sup>20</sup> Garry Hamel dan C.K. Prahalad, 1994, *Competing For The Future*, Boston, Harvard Business School Press, hlm. 2

<sup>21</sup> H. L. Tosi, J. R. Rizzo & S. J. Carroll, 1977, *Managing Organizational Behavior*, 2nd Ed, New York, Harper Collins Publisher, hlm. 25

<sup>22</sup> Arnold dan Feldman, *op.cit*, hlm. 10-11

mencapai tujuannya.<sup>23</sup> Ahli lainnya seperti Robbins mengemukakan bahwa lingkungan internal adalah bagian dari lingkungan yang mempunyai relevansi secara langsung bagi organisasi dalam mencapai tujuannya.<sup>24</sup> Kapanpun, lingkungan internal adalah bagian dari lingkungan yang menjadi perhatian manajemen, karena terdiri dari konstituensi kritis yang secara positif atau negatif mempengaruhi keefektifan pelaksanaan tugas suatu organisasi.

Guna mengukur faktor lingkungan internal, berdasarkan pendapat Arnold dan Feldman<sup>25</sup>, Ostroff<sup>26</sup>, Robbins<sup>27</sup>, Wheelen dan Hunger<sup>28</sup>, Harris<sup>29</sup>, Price<sup>30</sup>, Schein<sup>31</sup>, Steers<sup>32</sup>, Campbell<sup>33</sup> dan Etzioni<sup>34</sup> meliputi faktor-faktor :

1. Struktur Organisasi, yaitu menetapkan bagaimana tugas akan dibagi, siapa melapor kepada siapa, dan mekanisme koordinasi formal serta pola interaksi yang akan diikuti.
2. Perilaku Pegawai, yaitu penekanan pada peranan perilaku karyawan dalam proses pencapaian tujuan dan efektivitas sebuah organisasi yang meliputi tujuan, motivasi, sikap, nilai-nilai dan kemampuan.
3. Peranan Manajemen, merupakan upaya pimpinan untuk memotivasi bawahan, mengerjakan kegiatan orang lain, memilih saluran

---

<sup>23</sup> Daft, *op.cit*, hlm. 83

<sup>24</sup> Stephen P. Robbins (2), 2007, *Perilaku Organisasi : Konsep, Kontroversi, Aplikasi* ; Jilid 1 dan Jilid II, Edisi Kedelapan, Alih Bahasa: Hadyana Pujaatmaka dan Benyamin Molan, Jakarta, PT. Prenhallindo, hlm. 226-227

<sup>25</sup> Arnold dan Feldman, *op.cit*, hlm. 12-15

<sup>26</sup> Ostroff, *op.cit*, hlm. 251

<sup>27</sup> Robbins (2), *op.cit*, hlm. 226-229

<sup>28</sup> Wheelen dan Hunger, *op.cit*, hlm. 9

<sup>29</sup> Michael Harris, 2000, *Human Resources Management: Practical Approach*, 2<sup>nd</sup> Edition, The Dryden Press, hlm. 14-37

<sup>30</sup> Price, *op.cit*, hlm. 3-15

<sup>31</sup> Edgar H. Schein, 1985, *Organizational Culture and Leadership*, 1<sup>st</sup> Edition, San Francisco, CA, Jossey-Bass, hlm. 207

<sup>32</sup> Steers, *op.cit*, hlm. 147

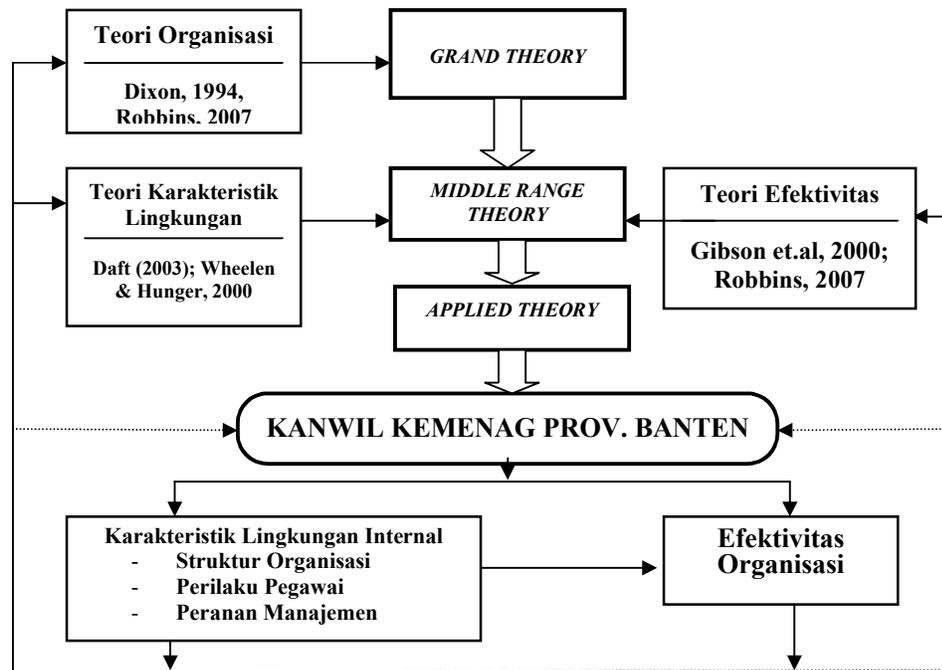
<sup>33</sup> Campbell, J.P., 1992, "The Nature of Organizational Effectiveness to the Level of Goods Production and Service Volume", *Journal of Compensation and Benefits Review*, November, Vol. 20. Bo. 4., hlm. 206

<sup>34</sup> Etzioni, *op.cit*, hlm. 3

informasi yang paling efektif dan memecahkan konflik antara anggota di dalam organisasi.

Selanjutnya, kerangka pemikiran yang melandasi penelitian ini adalah turunan dari teori secara umum (*grand theory*) yaitu teori organisasi yang dikemukakan antara lain oleh Dixon<sup>35</sup> yang dilengkapi dengan teori antara (*middle range theory*) yaitu teori sistem yang dikembangkan oleh Gibson *et.al*, teori karakteristik lingkungan yang dikembangkan oleh Daft, juga Wheelen dan Hunger, serta teori efektivitas organisasi yang dikembangkan oleh Robbins dan juga Gibson *et.al*. Kemudian dilanjutkan dengan teori terapan (*application theory*) dengan menggunakan konsep pengukuran efektivitas yang dikembangkan oleh Steers dan sejumlah ahli lainnya.

Skema landasan teori keseluruhan disajikan pada gambar berikut ini:

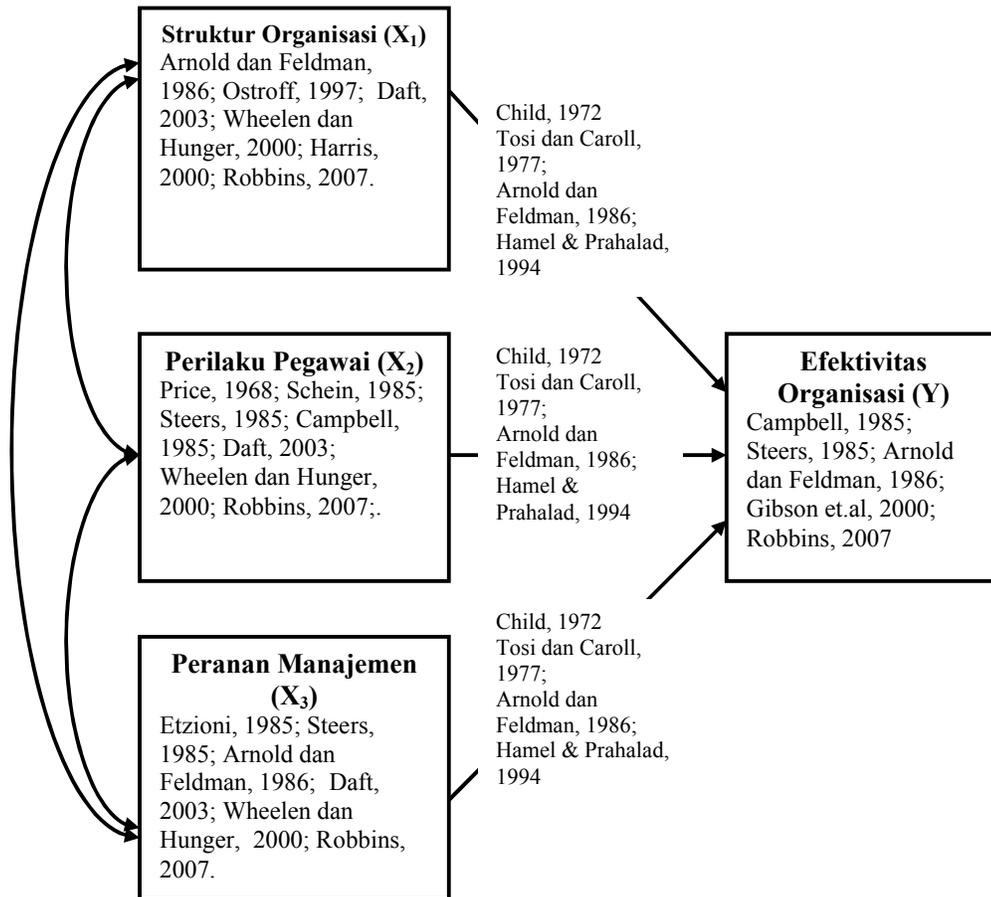


Keterangan :

- > : Alur Landasan Teori dalam Penelitian
- .....> : Arus Balik yang Memprakarsai Teori

Gambar 2. Landasan teori keseluruhan

Selanjutnya, untuk menunjukkan keterkaitan dan hubungan pendekatan teori sistem dengan variabel-variabel penelitian serta dukungan teoritis dan studi empiris sebelumnya dapat dilihat pada Gambar 3 berikut ini :



Gambar 3. Struktur hubungan antar variabel penelitian

Bertitik tolak dari Gambar 3, dapat dijelaskan bahwa efektivitas organisasi dapat dipengaruhi langsung oleh variabel karakteristik lingkungan internal baik secara parsial maupun secara simultan.

<sup>35</sup> Nancy Dixon, 1994, *The Organizational Learning Cycle*, McGraw-Hill, New York, hlm. 15

**F. Hipotesis**

Berdasarkan kerangka pemikiran dan hubungan antar variabel yang diteliti, maka dapat dirumuskan hipotesis sebagai berikut :

Hipotesis 1 : Struktur organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap efektivitas organisasi.

Hipotesis 2 : Perilaku pegawai berpengaruh positif dan signifikan terhadap efektivitas organisasi.

Hipotesis 3 : Peranan manajemen berpengaruh positif dan signifikan terhadap efektivitas organisasi.

Hipotesis 4 : Struktur organisasi, perilaku pegawai, dan peranan manajemen secara simultan berpengaruh positif dan signifikan terhadap efektivitas organisasi.