

PENGARUH PENERAPAN PRINSIP- PRINSIP *GOOD GOVERNANCE* DAN BUDAYA ORGANISASI TERHADAP EFEKTIVITAS KERJA PEGAWAI KEMENTERIAN AGAMA KABUPATEN BANJAR

Dimiyati

Kementerian Agama Kabupaten Banjar
Sungai Sipai, Martapura, Banjar, Kalimantan Selatan
e-mail: dimiyati@gmail.com

Abstract: This study aims to identify the influence of good governance principles applications and organizational culture on employees' work effectiveness on Banjar Regency Religious Affairs Ministry. The research method was quantitative. The numbers of samples were 57 people. The data analysis technique was multiple linear regressions. The results of this study showed that good governance principles applications and organizational culture have influences on employees' work effectiveness.

Keywords: *good governance, organizational culture, works effectiveness.*

Abstrak: Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh penerapan prinsip-prinsip *good governance* dan budaya organisasi terhadap efektivitas kerja pegawai Kementerian Agama Kabupaten Banjar. Metode yang digunakan dalam penelitian ini adalah metode kuantitatif. Sampel berjumlah 57 orang. Teknik analisis data menggunakan regresi linear berganda. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa variabel penerapan prinsip-prinsip *good governance* dan budaya organisasi berpengaruh terhadap efektivitas kerja pegawai.

Kata Kunci: *good governance, budaya organisasi, efektivitas kerja*

Latar Belakang Masalah

Good Governance yakni penyelenggaraan pemerintahan negara yang bersih atau pemerintahan yang baik. Semangat reformasi telah mewarnai pendayagunaan aparatur negara dengan tuntutan untuk mewujudkan administrasi negara yang mampu mendukung kelancaran dan keterpaduan pelaksanaan tugas dan fungsi penyelenggaraan pemerintahan negara dan pembangunan, menuntut pelaksanaan *good governance*. Dengan demikian, organisasi publik setiap instansi pemerintahan dalam pelaksanaan otonomi daerah diperlukan sumber daya manusia yakni aparatur pemerintah daerah yang mampu mewujudkan karakteristik *good governance*.

Jelaslah bahwa perubahan paradigma organisasi yang memerlukan pendekatan baru di dalam pengelolaannya adalah pendayagunaan sumber daya manusia untuk mencapai tujuan organisasi yang diharapkan. Dengan demikian, dapat dikatakan bahwa efektivitas organisasi tidak lepas dari kinerja pegawai sebagai salah satu unsur organisasi, memegang peranan penting dalam usaha mencapai tujuan organisasi. Oleh karena itu, tanpa manusia dalam suatu organisasi maka tujuan organisasi yang telah ditentukan tidak akan tercapai sebagaimana yang diharapkan. Selanjutnya manusia merupakan salah satu unsur organisasi yang paling dinamis, artinya menginginkan perubahan, dengan demikian kedudukan manusia dalam organisasi tidak dapat disamakan dengan unsur-unsur lain.

Dalam organisasi pengelolaan manusia sebagai sumber daya organisasi agar memiliki kemampuan untuk mewujudkan *good governance*. Kantor Kementerian Agama Kabupaten Banjar adalah salah satu kantor yang membidangi urusan Agama di Kabupaten Banjar, Kalimantan Selatan, instansi ini langsung berada di bawah Kementerian Agama Republik Indonesia, Maka dalam rangka menciptakan *good governance*, Kantor Ke-

menterian Agama Kabupaten Banjar sangat berperan penting, dengan pengertian lain Kantor Kementerian Agama Kabupaten Banjar harus menjadi suatu organisasi yang efektif, karena salah satu karakteristik *good governance* adalah efektivitas. Efektivitas organisasi tentu akan tercapai apabila tercipta efektivitas pegawai Kantor Kementerian Agama Kabupaten Banjar.

Selanjutnya ukuran pokok atau prinsip *good governance* adalah akuntabilitas, transparansi, *fairness* atau keadilan, responsivitas atau ketanggapan. Kantor Kementerian Agama Kabupaten Banjar yang memberikan pelayanan umum dalam bidang keagamaan sudah seharusnya memberikan pelayanan yang terbaik. Untuk mendapatkan pelayanan yang demikian, pegawai Kantor Kementerian Agama Kabupaten Banjar harus memiliki motivasi untuk mengerjakan pekerjaannya agar efektivitas organisasi dapat tercapai. Namun, kenyataannya selama ini masih ada sebagian pegawai yang datang terlambat dan menunda pekerjaannya. Hal ini tentu berdampak pada pemberian pelayanan yang tidak memuaskan. Selain itu, mengenai anggaran instansi tersebut, kapabilitas kebijakan yang rendah, manajemen keuangan yang lemah, peraturan yang terlalu berbelit-belit dan sewenang-wenang, alokasi sumber-sumber yang kurang tepat juga menjadi suatu masalah dalam mewujudkan efektivitas kerja pegawai.

Berdasarkan uraian di atas maka dapat disebutkan bahwa *good governance* akan tercapai apabila prinsip-prinsip *good governance* dapat terlaksana dengan baik. Dengan demikian, ada pengaruh pelaksanaan prinsip-prinsip *good governance* terhadap efektivitas kerja pegawai.

Selain penerapan prinsip-prinsip *good governance*, budaya organisasi dalam suatu organisasi juga perlu dijadikan dengan baik. Budaya organisasi adalah sikap dan perilaku organisasi termasuk para pegawainya dalam mencapai misinya. Sikap dan perilaku tersebut adalah pencerminan dari anggapan-anggapan, nilai-nilai dan norma-norma yang ada di organisasi dimana pegawai bekerja.

Budaya organisasi adalah mengenai aspek subjektif dari apa yang terjadi di dalam suatu organisasi, mengacu kepada abstraksi seperti nilai dan norma yang meliputi seluruh

atau bagian suatu bisnis. Hal ini mungkin tidak didefenisikan, didiskusikan atau bahkan diperhatikan. Namun budaya dapat memiliki pengaruh pada perilaku seseorang dalam bekerja.

Budaya organisasi sangat diperlukan oleh setiap organisasi yang perlu selalu dikembangkan dan disesuaikan dengan perubahan lingkungan organisasi. Lingkungan organisasi terdiri dari sumber daya manusia dengan latar belakang dan tingkatan yang berbeda. Dengan demikian, perubahan budaya organisasi dilakukan terlebih dahulu melalui pengubahan pola pikir segenap sumber daya manusia didalam organisasi.

Budaya dikembangkan dan mengekspresikan dirinya sendiri dalam cara yang berbeda dalam organisasi yang berbeda pula, oleh karena itu budaya organisasi terdapat ketidaksamaan dalam beberapa hal. Tidak ada budaya yang ideal, hanya ada budaya yang sesuai.

Penerapan prinsip-prinsip *good governance* dan budaya organisasi apabila diterapkan dengan baik maka pegawai akan bekerja dengan efektif. Efektivitas kerja seringkali dipandang sebagai hasil kerja yang diharapkan dari pekerjaan yang dilaksanakan. Efektivitas juga sering membuat orang berhasil dan berprestasi, namun demikian kenyataan ini membutuhkan adanya komitmen kerja dengan kerja yang sesuai kemampuan kerja, keterampilan dan pengalaman sehingga pekerjaan pekerjaan dapat dilaksanakan dengan baik.

Menurut Argis dalam Tangkilisan (2005:139) bahwa efektivitas kerja adalah keseimbangan atau pendekatan optimal pada pencapaian tujuan, kemampuan, dan pemanfaatan tenaga manusia. Jadi, konsep tingkat efektivitas menunjukkan pada tingkat seberapa jauh organisasi melaksanakan kegiatan atau fungsi-fungsi sehingga tujuan yang telah ditetapkan dapat tercapai dengan menggunakan secara optimal alat-alat dan sumber yang ada.

Dalam mencapai tujuan tersebut ada beberapa hal yang meliputi efektivitas kerja yaitu, kuantitas kerja, kualitas kerja, dan ketepatan waktu dalam menyelesaikan pekerjaan, serta kualitas kerja yang baik, sehingga efektivitas kerja perlu didukung oleh sumber

daya manusia yang memiliki kompetensi yang dibutuhkan oleh organisasi sehingga memperoleh hasil secara efektif dan efisien.

Kajian Literatur

Pengertian Good Governance

Istilah *good governance* berasal dari induk bahasa Eropa, Latin, yaitu *gubernare* yang diserap oleh bahasa Inggris menjadi *govern*, yang berarti *steer* (menyetir, mengendalikan), *direct* (mengarahkan), atau *rule* (memerintah). Penggunaan utama istilah ini dalam bahasa Inggris adalah *to rule with authority*, atau memerintah dengan kewenangan.

Governance pada dasarnya pertama kali digunakan adalah di dunia usaha atau korporat. Manajemen profesional yang diperkenalkan pasca perang dunia II dengan prinsip dasar “memisahkan kepemilikan dengan pengelolaan” benar-benar menjadikan setiap korporat menjadi usaha-usaha yang besar, sehat dan menguntungkan. Gerakan ini dimulai secara besar-besaran di Amerika, khususnya setelah para *titians entrepreneur* mengalami kegagalan besar mempertahankan kebesaran untuk mempertahankan bisnisnya. Salah satu contohnya adalah Henry Ford II gagal mempertahankan kebesaran bisnisnya karena ia tidak mengenal manajemen profesional.

Good Governance sebagai suatu bentuk manajemen pembangunan, yang juga disebut sebagai administrasi pembangunan, yang menempatkan peran pemerintah sentral yang menjadi *agent of change* dari suatu masyarakat berkembang/*developing* di dalam negara berkembang.

Agent of change karena perubahan yang dikehendakinya, menjadi *planned change* (perubahan yang berencana), maka disebut juga *agent of development*. *agent of development* diartikan sebagai pendorong proses pembangunan dan perubahan masyarakat bangsa. Pemerintah mendorong melalui kebijaksanaan-kebijaksanaan dan program-program, proyek-proyek, dan peran perencanaan dalam anggaran.

Bank Dunia mensinonimkan *good governance* sebagai hubungan sinergis dan konstruktif diantara negara, sektor swasta dan masyarakat. Berkaitan dengan *good govern-*

ance, Mardiasmo dalam Tangkilisan (2005: 114), mengemukakan bahwa orientasi pembangunan sektor publik adalah untuk menciptakan *good governance*, di mana pengertian dasarnya adalah pemerintahan yang baik. Kondisi ini berupaya untuk menciptakan suatu penyelenggaraan pembangunan yang solid dan bertanggung jawab sejalan dengan prinsip demokrasi, efisiensi, pencegahan korupsi, baik secara politik maupun administrasi. Berdasarkan dokumen kebijakan UNDP, disebutkan bahwa tata pemerintahan adalah penggunaan wewenang ekonomi, politik dan administrasi guna mengelola urusan-urusan negara pada semua tingkat. Tata pemerintahan mencakup seluruh mekanisme, proses dan lembaga-lembaga di mana warga dan kelompok-kelompok masyarakat mengutarakan kepentingan mereka, menggunakan hak hukum, memenuhi kewajiban dan menjembatani perbedaan-perbedaan diantara mereka. Jelas bahwa *good governance* adalah masalah keseimbangan antara negara, pasar dan masyarakat.

Dari berbagai pengertian tentang *good governance* dapat disimpulkan bahwa suatu konsep tata pemerintahan yang baik dalam penyelenggaraan penggunaan otoritas politik dan kekuasaan untuk mengelola sumber daya demi pembangunan masyarakat yang solid dan bertanggung jawab secara efektif melalui pembuatan peraturan dan kebijakan yang absah dan yang merujuk pada kesejahteraan rakyat, pengambilan keputusan, serta tata laksana pelaksanaan kebijakan. Pengertian *good governance* di atas merupakan suatu pemahaman atau pijakan dari akuntabilitas kinerja instansi pemerintah.

Good governance sebenarnya mempunyai makna sebagai kepengelolaannya atau kepengarahannya yang baik bukan pemerintahan yang baik. Memang pemahaman ini mempunyai perbedaan dengan pemahaman dasar di lingkungan kita selama ini, antara lain yang diperkenalkan oleh lembaga Administrasi Negara dan Badan Pengawasan Keuangan dan Pembangunan.

Berdasarkan pengertian *Good Governance* oleh Mardiasmo dalam Tangkilisan (2005) dan Bank Dunia yang disebutkan di atas dan sejalan dengan tuntutan reformasi yang berkaitan dengan aparatur Negara ter-

masuk daerah adalah perlunya mewujudkan administrasi negara yang mampu mendukung kelancaran dan keterpaduan pelaksanaan tugas, dan fungsi penyelenggaraan pemerintahan dan pembangunan, maka menuntut penggunaan konsep *good governance* sebagai pemerintahan yang baik, relevan dan berhubungan satu dengan yang lainnya. Ide dasarnya sebagaimana disebutkan Tangkilisan (2005:116) adalah bahwa negara merupakan institusi yang legal formal dan konstitusional yang menyelenggarakan pemerintahan dengan fungsi sebagai regulator maupun sebagai *agent of change*.

Sebagaimana di kemukakan diatas bahwa *good governance* awalnya digunakan dalam dunia usaha (*corporate*) dan adanya desakan untuk menyusun sebuah konsep dalam menciptakan pengendalian yang melekat pada korporasi dan manajemen profesionalnya, maka ditetapkan *good corporate governance*, sehingga dikenal prinsip-prinsip utama dalam *governance corporate* adalah: transparansi, akuntabilitas, *fairness*, responsibilitas, dan responsivitas.

Prinsip-prinsip *good governance* di atas cenderung kepada dunia usaha, sedangkan bagi suatu organisasi publik bahkan dalam skala negara prinsip-prinsip tersebut lebih luas. Menurut UNDP melalui LAN yang dikutip Tangkilisan (2005:115), adanya hubungan sinergis konstruktif di antara negara, sektor swasta atau privat dan masyarakat yang disusun dalam sembilan pokok karakteristik *good governance*, yaitu sebagai berikut ini.

1. Partisipasi (*participation*). Setiap warga negara mempunyai suara dalam formulasi keputusan, baik secara langsung maupun intermediasi institusi legitimasi yang mewakili kepentingannya. Partisipasi seperti ini dibangun atas dasar kebebasan berasosiasi dan berbicara secara berpartisipasi secara konstruktif
2. Penerapan hukum (*fairness*). Kerangka hukum harus adil dan dilaksanakan tanpa pandang bulu, terutama hukum untuk hak azasi manusia.
3. Transparansi (*transparency*). Transparansi dibangun atas dasar kebebasan arus informasi secara langsung dapat diterima oleh mereka yang membutuhkan. Informasi harus dapat dipahami dan dapat dimonitor.

4. Responsivitas (*responsiveness*). Lembaga-lembaga dan proses-proses kelembagaan harus mencoba untuk melayani setiap *stakeholders*.
5. Orientasi (*consensus orientation*). *Good governance* menjadi perantara kepentingan yang berbeda untuk memperoleh pilihan terbaik bagi kepentingan yang lebih luas, baik dalam hal kebijakan-kebijakan maupun prosedur-prosedur.
6. Keadilan (*equity*). Semua warga negara, baik laki-laki maupun perempuan mempunyai kesempatan untuk meningkatkan ataupun menjaga kesejahteraan mereka dan terlibat di dalam pemerintahan.
7. Efektivitas (*effectiveness*). Proses-proses dan lembaga-lembaga menghasilkan sesuai dengan apa yang telah digariskan dengan menggunakan sumber-sumber yang tersedia sebaik mungkin.
8. Akuntabilitas (*accountability*). Para pembuat keputusan dalam pemerintahan, sektor swasta dan masyarakat sipil (*civil society*) bertanggungjawab kepada publik dan lembaga-lembaga *stakeholders*. Akuntabilitas ini tergantung pada organisasi dan sifat keputusan yang dibuat, apakah keputusan tersebut untuk kepentingan internal atau eksternal organisasi.
9. Strategi visi (*strategic vision*). Para pemimpin dan publik harus mempunyai perspektif *good governance* dan pengembangan manusia yang luas dan jauh ke depan sejalan dengan apa yang diperlukan untuk pembangunan semacam ini.

Saling keterkaitan keseluruhan ciri *good governance* tersebut adalah saling memperkuat dan saling terkait dan tidak berdiri sendiri. Misalnya, informasi semakin mudah diakses berarti transparansi semakin baik, tingkat partisipasi akan semakin luas, dan proses pengambilan keputusan akan semakin efektif. Partisipasi yang semakin luas akan berkontribusi kepada dua hal, yaitu terhadap pertukaran informasi yang diperlukan bagi pengambilan keputusan dan memperkuat keabsahan atau legitimasi atas berbagai keputusan yang ditetapkan. Tingkat legitimasi keputusan yang kuat pada gilirannya akan mendorong efektifitas pelaksanaannya. Kelembagaan yang responsif harus transparan

dan berfungsi sesuai dengan aturan hukum dan perundang-undangan yang berlaku agar keberfungsianannya itu dapat bernilai dan berkeadilan. Prinsip-prinsip diatas merupakan suatu karakteristik yang harus dipenuhi dalam hal pelaksanaan *good governance* yang berkaitan dengan kontrol dan pengendalian, yakni pengendalian suatu pemerintahan yang baik agar cara dan penggunaan cara sungguh-sungguh mencapai hasil yang dikehendaki *stakeholders*.

Berkaitan dengan pemerintah yang dikelola siapa saja yang mempunyai kualifikasi profesional mengarah kepada kinerja Sumber Daya Manusia (SDM) yang ada dalam organisasi publik sehingga dalam penyelenggaraan *good governance* didasarkan pada kinerja organisasi publik yaitu responsivitas (*responsiveness*), tanggungjawab (*responsibility*), dan akuntabilitas (*accountability*). Penerapan *good governance* pada pemerintah adalah ibarat masyarakat memastikan mandat, wewenang, hak dan kewajibannya telah dipenuhi dengan sebaik-baiknya. Di sini dapat dilihat bahwa arah ke-delapan dari *good governance* adalah membangun *professional government*, bukan dalam arti pemerintah yang dikelola para teknokrat, namun oleh siapa saja yang mempunyai kualifikasi profesional, yaitu mereka yang mempunyai ilmu dan pengetahuan yang mampu mentransfer ilmu dan pengetahuan menjadi skill dan dalam melaksanakannya berlandaskan etika dan moralitas yang tinggi.

Agenda selanjutnya adalah *good governance* sebuah upaya baik untuk meningkatkan pemerintah disetiap tingkat. Namun demikian, harus disadari tujuan dari *good governance* untuk menjalankan pekerjaan pemerintah yang baik yang bersih berdasarkan hukum yang berlaku agar tidak terjadi penyimpangan atau penyelewengan dalam pelaksanaan dalam memenuhi kebutuhan masyarakat.

Schein dalam Armstrong (2005:87) menyatakan bahwa budaya perusahaan sebagai pola asumsi dasar yang ditemukan oleh kelompok tertentu, ditemukan atau dikembangkan untuk mempelajari cara mengatasi masalah-masalah adaptasi dari luar dan cara berintegrasi, yang telah berfungsi dengan baik atau dianggap berlaku, dan karena itu ha-

rus diajarkan kepada para anggota baru sebagai yang benar untuk mengundang, memikirkan, dan merumuskan masalah-masalah ini. Selanjutnya, Robbins (2006:112) menyatakan bahwa budaya organisasi sebagai suatu sistem makna bersama yang dianut oleh anggota anggota yang membedakan organisasi tersebut dengan organisasi lain. Lebih lanjut, Robbins (2006:123) menyatakan bahwa sebuah sistem pemaknaan bersama dibentuk oleh warganya yang sekaligus Menjadi pembeda dengan organisasi lain. Sistem pemaknaan bersama merupakan seperangkat karakter kunci dari nilai-nilai organisasi.

Budaya organisasi adalah norma-norma dan kebiasaan yang diterima sebagai suatu kebenaran oleh semua orang dalam organisasi. Budaya organisasi menjadi acuan bersama diantara manusia dalam melakukan interaksi dan organisasi. Pendapat lain dikemukakan Susanto (2007:86) yang menyatakan bahwa: budaya organisasi adalah sebagai nilai-nilai yang menjadi pedoman sumber daya manusia untuk menghadapi permasalahan eksternal dan usaha penyesuaian integrasi ke dalam perusahaan sehingga masing-masing anggota organisasi harus memahami nilai-nilai yang ada dan bagaimana mereka harus bertindak dan berperilaku.

Kotter dan Heskett dalam Soetjipto (2007:54) berpendapat bahwa budaya organisasi pada dasarnya merupakan norma-norma dan nilai-nilai yang berlaku di dalam organisasi, contohnya: kesigapan dalam memberikan pelayanan kepada para pelanggan, sedangkan nilai mencerminkan keyakinan atau kepercayaan mereka akan hal-hal tertentu yang mampu mendatangkan kesuksesan, contohnya: perhatian yang besar kepada kepuasan pelanggan. Jika keduanya dibandingkan, norma relatif lebih kasat mata dan lebih mudah untuk dirubah.

Hofstede (2007:99) menyatakan bahwa Budaya organisasi sebagai konstruksi dari dua tingkat karakteristik, yaitu karakteristik organisasi yang kelihatan (*observable*) dan yang tidak kelihatan (*unobservable*). Pada level *observable*, budaya organisasi mencakup beberapa aspek organisasi seperti arsitektur, seragam, pola perilaku, peraturan, bahasa, dan seremoni yang dilakukan perusahaan. Sementara pada level (*unobservable*), bu-

daya organisasi mencakup *shared value*, norma-norma, kepercayaan, asumsi-asumsi para anggota organisasi untuk mengelola masalah dan keadaan-keadaan sekitarnya.

Perusahaan yang berorientasi pada kepentingan pasar memerlukan budaya dukungan (*support culture*) dan budaya prestasi (*achievement culture*) sebagai cara meningkatkan motivasi dan komitmen karyawan. Budaya organisasi yang efektif adalah budaya organisasi yang mengakar kuat dan dalam. perusahaan yang berbudaya demikian, hampir semua individunya menganut nilai-nilai yang seragam dan konsisten.

Setiap organisasi atau bahkan setiap bagian dalam suatu organisasi menunjukkan symbol dan ritual yang berbeda karena di dalamnya terdiri dari berbagai individu dengan latar belakang dan pengalaman yang beragam. Namun demikian, budaya organisasi memiliki sejumlah dimensi yang berguna untuk memudahkan setiap upaya pengidentifikasian karakteristik budaya tertentu dalam organisasi. Hofstede (2007:75) menyatakan bahwa ada enam dimensi budaya organisasi yang dapat ditemukan pada berbagai organisasi, yaitu sebagai berikut ini.

1. *Process-oriented versus results-oriented.*

Organisasi dengan budaya berorientasi pada proses ditandai dengan karyawan yang bekerja di dalamnya cenderung memperhatikan pada proses kegiatan dan bukan pada pencapaian hasil, menghindari risiko, tidak berusaha dengan keras, dan berpendapat bahwa setiap hari esok yang akan dialaminya bermakna sama dengan hari-hari sebelumnya tanpa perubahan tantangan. Sebaliknya, pada budaya organisasi yang berorientasi pada hasil, karyawan cenderung memusatkan perhatiannya pada pencapaian hasil terlepas dari proses atau kegiatan yang dilakukannya, merasa nyaman dengan situasi yang berbeda atau menantang, selalu berusaha secara maksimal, dan menganggap bahwa datangnya hari esok akan membawa tantangan tersendiri yang berbeda dengan hari-hari atau waktu sebelumnya. Dengan konteks yang demikian, budaya organisasi dengan orientasi orientasi pada hasil merupakan *strong culture* atau budaya yang positif.

2. *Employee-oriented versus job-oriented.*

Dalam organisasi yang berorientasi pada *employee*, karyawan merasa bahwa masalah-masalah personel mereka pada dasarnya adalah masalah organisasi juga, pimpinan harus bertanggung jawab dalam mengatasi masalah kesejahteraan individu dan keluarganya, sementara dalam pengambilan keputusan organisasi cenderung melibatkan banyak pihak atau komunal. Sebaliknya, dalam organisasi yang berorientasi pada *job*, karyawan merasakan adanya tekanan yang kuat untuk menyelesaikan semua pekerjaan, sementara proses pengambilan keputusan dilakukan secara individual.

3. *Parochial versus professional.*

Pengenalan terhadap organisasi yang berbudaya *parochial* dapat ditentukan melalui perasaan karyawan dalam hal ikut memiliki organisasi. Sementara itu, dalam organisasi berbudaya profesional, faktor profesionalisme karyawan merupakan penentu utama sebagai identitas organisasi. Perbedaan utama dari karyawan yang *parochial* dan karyawan yang profesional dapat diketahui dari jawaban yang diberikan atas pertanyaan tentang .apa yang anda kerjakan. Seorang karyawan *parochial* akan menjawab: .saya bekerja untuk perusahaan X, sementara karyawan profesional akan menjawab: .saya adalah seorang insinyur.

4. *Open system versus closed system.*

Karyawan dalam organisasi dengan sistem terbuka merasa bahwa organisasi dan semua karyawannya bersikap terbuka dan mau menerima terhadap hadirnya pendatang/pegawai baru dan pihak-pihak eksternal lainnya, semua pihak merasa ada kesesuaian dengan nilai-nilai organisasi, serta karyawan baru tidak memerlukan waktu yang lama untuk menyesuaikan diri dengan organisasi. Dalam organisasi dengan budaya sistem tertutup, interaksi antara karyawan cenderung tertutup dan rahasia, hanya orang-orang atau pihak tertentu yang merasa cocok atau sesuai dengan nilai-nilai organisasi, sementara bagi karyawan baru membutuhkan waktu yang lama untuk menyesuaikan diri dengan keadaan organisasi.

5. *Tight control versus loose control*. Pengendalian yang ketat ditunjukkan dengan adanya kesadaran setiap individu terhadap pentingnya makna efisiensi (*cost-conscious*), cenderung tepat waktu dalam pekerjaan dan penyelesaiannya dan karyawan bersikap serius tentang organisasi dan pekerjaannya. Adapun dalam organisasi yang berbudaya pengendalian longgar menunjukkan tidak adanya pihak yang menyadari makna pentingnya tentang biaya (*cost*), bekerja tidak sesuai dengan jadwal penyelesaian, dan banyak menggelar *jokes* tentang organisasi dan pekerjaannya.
6. *Pragmatic versus normative emphasis towards clients*. Organisasi dengan budaya pragmatis memiliki ciri khusus yaitu terdapat penekanan utama pada pemenuhan kebutuhan pelanggan di mana hasil yang dicapai merupakan pertimbangan yang lebih penting daripada sekedar suatu pelaksanaan prosedur yang benar. Organisasi seperti ini juga bersifat fleksibel dalam menyikapi etika dalam bisnis. Sebaliknya, organisasi dengan budaya normatif di dalamnya terdapat upaya keras untuk mematuhi prosedur dengan benar dan menganggapnya lebih penting daripada pencapaian hasil, sementara terhadap etika organisasi memiliki standar tinggi yang dipakai sebagai acuan. Dimensi keenam dalam budaya organisasi ini utamanya berkaitan dengan topik terkini dalam bisnis yaitu tentang orientasi perusahaan pada pelanggan. Perusahaan yang berbeda pada tekanan kompetensi yang ketat cenderung berbudaya pragmatis, sebaliknya organisasi yang bersifat monopolistik di mana tidak terdapat persaingan dalam bisnis cenderung bersifat normatif.

Berdasarkan pengertian-pengertian di atas, budaya organisasi dapat dikatakan sebagai aturan main yang ada di dalam perusahaan yang akan menjadi pegangan dari sumber daya manusia dalam menjalankan kewajibannya dan nilai-nilai untuk berperilaku dalam organisasi. Nilai-nilai tersebut tercermin dalam perilaku dan sikap mereka sehari-hari selama mereka berada dalam organisasi tersebut dan sewaktu mewakili organisasi berhadapan dengan pihak luar, Dengan kata lain,

budaya organisasi mencerminkan cara karyawan melakukan sesuatu (membuat keputusan, melayani orang, dsb). Misalnya saja cara petugas penerima tamu, kondisi ruangan, pakaian seragam, cara menerima telepon, dan sebagainya.

Robbins (2006:132) menyatakan ada 10 karakteristik yang apabila dicampur dan dicocokkan, dengan budaya organisasi. Kesepuluh karakteristik budaya organisasi tersebut sebagai berikut:

1. Inisiatif individual, adalah tanggung jawab, kebebasan atau independensi yang dimiliki setiap individu dalam mengemukakan pendapat. Inisiatif individu tersebut perlu dihargai oleh kelompok atau pimpinan suatu organisasi sepanjang menyangkut ide untuk memajukan dan mengembangkan organisasi/perusahaan.
2. Toleransi terhadap tindakan berisiko. Dalam budaya organisasi perlu ditekankan, sejauhmana para pegawai dianjurkan untuk dapat bertindak agresif, inovatif, dan mengambil risiko. Suatu budaya organisasi dikatakan baik, apabila dapat memberikan toleransi kepada anggota para pegawai untuk dapat bertindak agresif dan inovatif untuk memajukan organisasi/perusahaan serta berani mengambil resiko terhadap apa yang dilakukannya.
3. Pengarahan, dimaksudkan sejauh mana suatu organisasi/perusahaan dapat menciptakan dengan jelas perusahaan dan harapan yang diinginkan. Sasaran dan harapan tersebut jelas tercantum dalam visi, misi, dan tujuan organisasi. Kondisi dapat berpengaruh terhadap kinerja organisasi/perusahaan.
4. Integrasi, dimaksudkan sejauh mana suatu organisasi/perusahaan dapat mendorong unit-unit organisasi untuk bekerja dengan cara yang terkoordinasi. Kekompakan unit-unit organisasi dalam bekerja dengan cara yang terkoordinasi. Kekompakan unit-unit organisasi dalam bekerja dapat mendorong kualitas dan kuantitas pekerjaan yang dihasilkan.
5. Dukungan manajemen, dimaksudkan sejauh mana para manajer dapat memberikan komunikasi atau arahan, bantuan serta dukungan yang jelas terhadap bawahan (kar-

- yawan) sangat membantu kelancaran kinerja suatu organisasi/perusahaan.
6. Kontrol, adalah peraturan-peraturan atau norma-norma yang berlaku dalam suatu organisasi atau perusahaan. Untuk itu diperlukan sejumlah peraturan dan tenaga pengawas (atasan langsung) yang dapat digunakan untuk mengawasi dan mengendalikan perilaku pegawai/karyawan dalam suatu organisasi.
 7. Identitas, dimaksudkan sejauh mana para anggota/karyawan suatu organisasi/perusahaan dapat mengidentifikasi dirinya sebagai satu kesatuan dalam perusahaan dan bukan sebagai kelompok kerja tertentu atau keahlian professional tertentu. Identitas diri sebagai satu kesatuan dalam perusahaan sangat membantu manajemen dalam mencapai tujuan dan sasaran organisasi/perusahaan.
 8. Sistem imbalan, dimaksudkan sejauh mana alokasi imbalan (seperti kenaikan gaji, promosi, dan sebagainya) didasarkan atas prestasi kerja pegawai, bukan sebaliknya didasarkan senioritas, sikap pilih kasih, dan sebagainya. Sistem imbalan yang didasarkan atas prestasi kerja pegawai dapat mendorong pegawai/karyawan suatu organisasi/perusahaan untuk bertindak dan berperilaku inovatif dan mencari prestasi kerja yang maksimal sesuai kemampuan dan keahlian yang dimilikinya. Sebaliknya, sistem imbalan yang didasarkan atas senioritas dan pilih kasih, akan berakibat tenaga kerja yang punya kemampuan dan keahlian dapat berlaku pasif dan frustrasi. Kondisi semacam ini dapat berakibat kinerja organisasi/perusahaan menjadi terhambat.
 9. Toleransi terhadap konflik, dimaksudkan sejauh mana para pegawai/karyawan didorong untuk mengemukakan konflik di mana kritik secara terbuka. Perbedaan pendapat merupakan fenomena yang sering terjadi dalam suatu organisasi/perusahaan. Namun, perbedaan pendapat atau kritik yang terjadi bisa dijadikan sebagai media untuk melakukan perbaikan atau perubahan strategi untuk mencapai tujuan suatu organisasi/perusahaan.
 10. Pola komunikasi, dimaksudkan sejauh mana komunikasi dibatasi oleh hierarki

kewenangan yang formal. Kadang-kadang hierarki kewenangan dapat menghambat terjadinya pola komunikasi antara atasan dan bawahan atau antar karyawan itu sendiri.

Budaya organisasi memiliki beberapa fungsi dan organisasi, yaitu:

1. memberi batasan untuk mendefinisikan peran, sehingga memperhatikan perbedaan yang jelas antarorganisasi;
2. memberikan pengertian identitas terhadap anggota organisasi;
3. memudahkan munculnya komitmen terhadap sesuatu yang lebih besar dibanding minat anggota organisasi secara perorangan;
4. menunjukkan stabilitas sistem sosial;
5. memberikan pengertian dan mekanisme pengendalian yang dapat dijadikan pedoman untuk membentuk sikap serta perilaku para anggota organisasi; dan
6. membantu para anggota organisasi mengatasi ketidakpastian, karena pada akhirnya budaya organisasi berperan untuk membentuk pola pikir dan perilaku anggota organisasi (Robbins, 2006:99).

Ada beberapa manfaat yang dapat diperoleh kedua belah pihak, baik organisasi maupun para anggotanya, manakala suatu organisasi menerapkan budaya organisasi, dalam pengertian memberi perhatian pada sistem nilai yang dianut organisasi. Manfaat tersebut adalah:

1. memberikan pedoman bagi tindakan pengambilan keputusan;
2. mempertinggi komitmen organisasi;
3. menambah konsistensi perilaku para anggota organisasi; dan
4. mengurangi keraguan para anggota organisasi, karena budaya memberitahukan kepada mereka bagaimana sesuatu dilakukan dan apa yang dianggap penting.

Memperhatikan fungsi dan manfaat budaya tersebut di atas, maka budaya dalam suatu organisasi sangat penting. Oleh karena itu budaya senantiasa dipelihara dan dikembangkan karena disadari budaya merupakan alat (*tool*) dalam setiap melaksanakan kegiatan

an-kegiatan organisasi serta menjadi stimulasi untuk meningkatkan kinerja organisasi.

Pada umumnya efektivitas sering dihubungkan dengan efisiensi dalam pencapaian tujuan organisasi. Padahal suatu tujuan atau sasaran yang telah tercapai sesuai dengan rencana dapat dikatakan efektif, tetapi belum tentu efisien. Walaupun terjadi suatu peningkatan efektivitas dalam suatu organisasi maka belum tentu itu efisien. Jelasnya, jika sasaran atau tujuan telah tercapai sesuai dengan yang direncanakan sebelumnya dapat dikatakan efektif. Jadi bila suatu pekerjaan itu tidak selesai sesuai waktu yang telah ditentukan, maka dapat dikatakan tidak efektif.

Efektivitas merupakan suatu ukuran yang memberikan gambaran seberapa jauh target dapat tercapai. Pengertian efektivitas ini lebih berorientasi kepada keluaran sedangkan masalah penggunaan masukan kurang menjadi perhatian utama. Apabila efisiensi dikaitkan dengan efektivitas maka walaupun terjadi peningkatan efektivitas belum tentu efisiensi meningkat (Sedarmayanti, 2008:59).

Efektivitas berasal dari kata efektif yang mengandung pengertian dicapainya keberhasilan dalam mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Efektivitas selalu terkait dengan hubungan antara hasil yang diharapkan dengan hasil yang telah dicapai. Efektivitas dapat dilihat dari berbagai sudut pandang (*view point*) dan dapat dinilai dengan berbagai cara dan mempunyai kaitan yang erat dengan efisiensi. Sebagai tingkat keberhasilan organisasi dalam usaha untuk mencapai tujuan dan sasaran (Etzioni, 2005:54-55). Berdasarkan pendapat di atas, bahwa efektivitas merupakan suatu konsep yang sangat penting karena mampu memberikan gambaran mengenai keberhasilan suatu organisasi dalam mencapai sasaran atau tujuan yang diharapkan.

Efektivitas merupakan hubungan antara *output* dengan tujuan, semakin besar kontribusi (sumbangan) *output* terhadap pencapaian tujuan, maka semakin efektif organisasi, program atau kegiatan (Mahmudi, 2005:92). Efektivitas berfokus pada *outcome* (hasil), program, atau kegiatan yang dinilai efektif apabila *output* yang dihasilkan dapat memenuhi tujuan yang diharapkan atau dikatakan

spending wisely. Untuk lebih jelasnya dapat dilihat pada persamaan berikut ini.

$$\text{Efektivitas} = \frac{\text{Outcome}}{\text{Output}}$$

Sehubungan dengan hal tersebut, maka efektivitas adalah menggambarkan seluruh siklus input, proses dan *output* yang mengacu pada hasil guna daripada suatu organisasi, program atau kegiatan yang menyatakan sejauh mana tujuan (kualitas, kuantitas, dan waktu) telah dicapai, serta ukuran berhasil tidaknya suatu organisasi mencapai tujuannya dan mencapai target-targetnya. Hal ini berarti, bahwa pengertian efektivitas yang dipentingkan adalah semata-mata hasil atau tujuan yang dikehendaki.

Efektivitas, pada sisi lain, menjadi kemampuan untuk memilih sasaran hasil sesuai. Seorang manajer efektif adalah satu yang memilih kebenaran untuk melaksanakan) (Moenir, 2006:166). Memperhatikan pendapat para ahli di atas, bahwa konsep efektivitas merupakan suatu konsep yang bersifat multi dimensional, artinya dalam mendefinisikan efektivitas berbeda-beda sesuai dengan dasar ilmu yang dimiliki walaupun tujuan akhir dari efektivitas adalah pencapaian tujuan. Kata efektif sering dicampuradukkan dengan kata efisien walaupun artinya tidak sama, sesuatu yang dilakukan secara efisien belum tentu efektif.

Berdasarkan penjelasan di atas, bahwa efektivitas lebih memfokuskan pada akibat atau pengaruh sedangkan efisiensi menekankan pada ketepatan mengenai sumber daya, yaitu mencakup anggaran, waktu, tenaga, alat dan cara supaya dalam pelaksanaannya tepat waktu. Sehubungan dengan hal-hal yang dikemukakan di atas, maka secara singkat pengertian daripada efisiensi dan efektivitas adalah, efisiensi berarti melakukan atau mengerjakan sesuatu secara benar, sedangkan efektivitas melakukan atau mengerjakan sesuatu tepat pada sasaran. Tingkat efektivitas itu sendiri dapat ditentukan oleh terintegrasinya sasaran dan kegiatan organisasi secara menyeluruh, kemampuan adaptasi dari organisasi terhadap perubahan lingkungannya.

Keluaran (*output*) yang dihasilkan lebih banyak bersifat keluaran (*output*) tidak ber-

wujud (*intangible*) yang tidak mudah untuk dikuantifikasi, maka pengukuran efektivitas sering menghadapi kesulitan. Kesulitan dalam pengukuran efektivitas tersebut karena pencapaian hasil (*outcome*) seringkali tidak dapat diketahui dalam jangka pendek, akan tetapi dalam jangka panjang setelah program berhasil, sehingga ukuran efektivitas biasanya dinyatakan secara kualitatif (berdasarkan pada mutu) dalam bentuk pernyataan saja (*judgement*), artinya apabila mutu yang dihasilkan baik, maka efektivitasnya baik pula.

Etzioni (2001:227) mengatakan efektivitas diukur dengan (1) adaptasi; (2) integrasi; (3) motivasi; dan (d) produk. Lebih lanjut, Gibson (2006) mengatakan, efektivitas dapat diukur dengan (1) produktivitas; (2) kualitas; (3) efisiensi; (4) fleksibilitas; (5) kepuasan; (6) keunggulan; dan (7) pengembangan. Selanjutnya, menurut Gibson (2006:34) indikator efektivitas adalah sebagai berikut ini.

1. Produktivitas, yaitu merupakan kemampuan organisasi untuk memproduksi jumlah dan mutu output sesuai dengan permintaan lingkungan.
2. Kualitas, yaitu suatu kondisi dinamis yang berhubungan dengan produk, jasa, manusia, proses, dan lingkungan yang memenuhi atau melebihi harapan.
3. Efisiensi, yaitu merupakan perbandingan (rasio) antara *output* dengan *input*.
4. Fleksibilitas, yaitu respons terhadap suatu organisasi atau perubahan-perubahan yang terjadi pada suatu organisasi.
5. Kepuasan, yaitu merupakan ukuran untuk menunjukkan tingkat dimana organisasi dapat memenuhi kebutuhan masyarakat.
6. Keunggulan, yaitu kemampuan bersaing dari organisasi dan anggota organisasi terhadap perubahan-perubahan yang ada.
7. Pengembangan, yaitu merupakan mengukur kemampuan organisasi untuk meningkatkan kapasitasnya dalam menghadapi tuntutan masyarakat.

Sehubungan dengan hal-hal yang dikemukakan di atas, maka ukuran efektivitas merupakan suatu standar akan terpenuhinya mengenai sasaran dan tujuan yang akan dicapai serta menunjukkan pada tingkat sejauh mana organisasi, program/kegiatan melaksanakan fungsi-fungsinya secara optimal.

Menurut Strees dalam Tangkilisan (2005:151) ada empat faktor yang mempengaruhi efektivitas kerja yaitu sebagai berikut ini.

1. Karakteristik organisasi, terdiri dari struktur dan teknologi organisasi. Struktur dan teknologi dengan berbagai cara. Struktur yang dimaksud adalah hubungan yang relatif tetap sifatnya, seperti dijumpai dalam organisasi, sehubungan dengan susunan sumber daya manusia. Struktur meliputi bagaimana cara organisasi menyusun orang-orang atau mengelompokkan orang-orang didalam menyelesaikan pekerjaan. Sedangkan yang dimaksud teknologi adalah mekanisme suatu perusahaan untuk mengubah bahan baku menjadi barang jadi. Dengan teknologi yang tepat akan menunjang kelancaran organisasi didalam mencapai sasaran, di samping itu juga dituntut adanya penempatan orang yang tepat pada tempat yang tepat pula.
2. Karakteristik organisasi, berpengaruh terhadap efektivitas di samping lingkungan luar dan dalam telah dinyatakan berpengaruh terhadap efektivitas. Lingkungan luar yang dimaksud adalah luar perusahaan misalnya hubungan dengan masyarakat sekitar, sedang lingkungan dalam lingkup perusahaan misalnya karyawan atau pegawai di perusahaan tersebut. Keberhasilan hubungan organisasi lingkungan tampaknya amat tergantung pada tiga variabel yaitu (a) tingkat keterdugaan keadaan lingkungan; (b) ketepatan persepsi atas keadaan lingkungan; dan (c) tingkat rasionalitas organisasi. Ketiga faktor ini mempengaruhi ketepatan tanggapan organisasi terhadap perubahan lingkungan makin tepat tanggapannya, makin berhasil adaptasi yang dilakukan oleh organisasi.
3. Karakteristik pekerjaan. Pada kenyataannya, para karyawan atau pekerja perusahaan merupakan faktor pengaruh yang paling penting atas efektivitas karena perilaku merekalah yang dalam jangka panjang akan memperlancar atau merintangi tercapainya tujuan organisasi. Pekerja merupakan sumber daya yang langsung berhubungan dengan pengelolaan semua sumber daya yang ada di dalam organisasi. Oleh sebab itu, perilaku pekerja sangat

berpengaruh terhadap pencapaian tujuan organisasi.

4. Kebijakan dan praktik manajemen. Dengan makin rumitnya proses teknologi serta makin rumit dan kejamnya lingkungan, maka peranan manajemen dalam mengkoordinasi orang dan proses demi keberhasilan organisasi semakin sulit. Kebijakan dan praktik manajemen dapat mempengaruhi atau dapat merintangai pencapaian tujuan, ini tergantung bagaimana kebijakan dan praktek manajemen dalam tanggung jawab terhadap para karyawan dan organisasi.

Motode Penelitian

Menurut Sugiyono, (2006:87), populasi adalah wilayah generalisasi yang terdiri atas obyek/subyek yang mempunyai kualitas dan karakteristik tertentu yang ditetapkan untuk dipelajari dan kemudian ditarik kesimpulannya. Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh Pegawai Kemeterian Agama Kabupaten Banjar yang berjumlah 56 orang.

Sampel dalam penelitian ini adalah sampel sensus yaitu seluruh populasi dalam penelitian ini adalah seluruh pegawai Kantor Kementerian Agama Kabupaten Banjar yang berjumlah 56 orang

Berdasarkan definisi operasional diatas, penelitian ini menggunakan instrumen kuesioner yang didalamnya terdapat sejumlah pertanyaan yang digunakan untuk memperoleh tanggapan dan informasi dari responden.

Menurut Sugiyono (2006:132) skala Likert digunakan untuk mengukur sikap, pendapat, dan persepsi seseorang atau sekelompok orang tentang fenomena sosial. Untuk mengetahui pengukuran jawaban responden pada penelitian ini yang mana menggunakan instrument penelitian berupa kuesioner, penulis menggunakan metode skala Likert dengan tingkatan sebagai berikut: (1) jawaban sangat setuju diberi bobot 5, (2) jawaban setuju diberi bobot 4, (3) jawaban netral diberi bobot 3, (4) jawaban tidak setuju diberi bobot 2, dan (5) jawaban sangat tidak setuju diberi bobot 1.

Agar instrumen yang dipakai dalam penelitian ini dapat berfungsi sebagaimana

yang diharapkan, maka instrumen tersebut perlu diuji validitas dan reliabilitasnya.

Koefisien validitas menggambarkan tingkat kemampuan instrumen untuk mengungkap data atau informasi dari variabel yang diukur. Teknik pengujian validitas menggunakan teknik korelasi *product moment* dari *pearson* dengan tingkat signifikansi 5% untuk mengetahui keeratan pengaruh antara variabel bebas dengan variabel terikat dengan cara mengkorelasikan antara skor *item* pernyataan terhadap skor total. Apabila nilai *total pearson correlation* > 0,3, atau probabilitas kurang dari 0,05 maka *item* tersebut *valid* (Arikunto, 2006:146).

Reliabilitas adalah tingkat kemampuan suatu instrumen penelitian untuk dapat mengukur suatu variabel secara berulang kali dan mampu menghasilkan informasi atau data yang sama atau sedikit sekali bervariasi. Dengan kata lain, instrument tersebut mampu menunjukkan keakuratan, kestabilan dan konsistensi dalam menghasilkan data dari variabel yang diukur (Arikunto, 2006:171).

Teknik pengujian reliabilitas menggunakan koefisien *alpha cronbach* dengan taraf nyata 5%, Jika koefisien korelasi lebih besar dari nilai kritis atau jika nilai *alpha cronbach* lebih besar daripada 0,6 maka item tersebut dinyatakan reliabel. Koefisien *alpha* kurang dari 0,6 menunjukkan reliabilitas yang buruk, angka sekitar 0,7 menunjukkan reliabilitas dapat diterima dan angka di atas 0,8 menunjukkan reliabilitas yang baik. (Sekaran 2006: 311).

Model analisis yang digunakan adalah regresi linier berganda dengan rumus sebagai berikut :

$$Y = \beta + \beta_1 X_1 + \beta_2 X_2 + \varepsilon$$

Keterangan :

Y = efektivitas kerja

B α = konstanta (intersep)

β_1, β_2 = koefisien regresi

X1 = prinsip-prinsip *good governance*

X2 = budaya organisasi

ε = kesalahan pengganggu

Hasil Penelitian dan Pembahasan

Rekapitulasi tanggapan responden bertujuan untuk mendeskripsikan variabel-variabel

bel penelitian melalui interpretasi distribusi frekuensi jawaban responden secara keseluruhan, baik dalam jumlah responden (orang), maupun dalam angka persentase terhadap item-item variabel penelitian. Rekapitulasi ini dapat dilihat pada Tabel 1.

Melalui pengujian t akan dapat diketahui apakah variabel yang terdiri dari prinsip-prinsip *good governance* (X1) dan budaya organisasi (X2) berpengaruh secara parsial terhadap efektivitas kerja (Y) pada Kantor Kementerian Agama Kabupaten Banjar, yaitu dengan cara membandingkan nilai probabilitas signifikansi variabel dengan probabilitas sebesar 5% ($\alpha = 0,05$) apabila nilai probabilitas signifikansi $< (\alpha = 0,05)$ dan $t_{hitung} > t_{tabel}$ maka terdapat pengaruh signifikan terhadap variabel terikatnya, begitu juga sebaliknya. Hasil perhitungan statistik dapat dilihat pada tabel 2.

Berdasarkan Tabel 2 dapat dilihat pengaruh variabel prinsip-prinsip *good governance* (X1) terhadap efektivitas kerja (Y). Hal ini dapat dilihat nilai probabilitas signifikansi yaitu $0,919 > 0,05$ dan $t_{hitung} < t_{tabel}$ ($-0,103 < 2,006$), sehingga dapat disimpulkan bahwa prinsip-prinsip *good governance* (X1) tidak berpengaruh signifikan secara parsial terhadap efektivitas kerja (Y) pegawai Kantor Kementerian Agama Kabupaten Banjar.

Budaya organisasi (X2) berpengaruh signifikan secara parsial terhadap efektivitas kerja (Y). Nilai probabilitas signifikansi yaitu $0,000 < 0,05$ $t_{hitung} > t_{tabel}$ ($7,795 > 2,006$),.

Dengan demikian secara parsial, prinsip-prinsip *good governance* dan budaya organisasi berpengaruh terhadap efektivitas kerja pegawai Kantor Kementerian Agama Kabupaten Banjar adalah salah atau tidak teruji.

Tabel 2. Distribusi Frekuensi Item Variabel

Item	Jawaban Responden									
	1 (STS)		2 (TS)		3 (N)		4 (S)		5 (SS)	
	F	%	f	%	f	%	f	%	f	%
X _{1.1}	0	0	2	3,5	6	10,5	32	56,1	17	29,8
X _{1.2}	0	0	3	5,3	8	14	32	56,1	14	24,6
X _{1.3}	0	0	2	3,5	7	12,3	37	64,9	11	19,3
X _{1.4}	0	0	0	0	3	5,3	37	64,9	17	29,8
X _{1.5}	0	0	0	0	7	12,3	41	71,9	9	15,8
X _{1.6}	1	1,8	2	3,5	9	15,8	36	63,2	9	15,8
X _{1.7}	1	1,8	1	1,8	3	5,3	41	71,9	11	19,3
X _{1.8}	0	0	1	1,8	2	3,5	43	75,4	11	19,3
X _{1.9}	0	0	2	3,5	10	17,5	34	59,6	11	19,3
X _{1.10}	0	0	0	0	2	3,5	40	70,2	15	26,3
X _{2.1}	1	1,8	3	5,3	18	31,6	29	50,9	6	10,5
X _{2.2}	0	0	0	0	5	8,8	45	78,9	7	12,3
X _{2.3}	1	1,8	0	0	23	40,4	28	49,1	5	8,8
X _{2.4}	1	1,8	1	1,8	13	22,8	34	59,6	8	14
X _{2.5}	1	1,8	2	3,5	7	12,3	37	64,9	10	17,5
X _{2.6}	2	3,5	2	3,5	10	17,5	35	61,4	8	14
Y _{.1}	1	1,8	1	1,8	5	7	44	77,2	7	12,3
Y _{.2}	0	0	1	1,8	9	15,8	40	70,2	7	12,3
Y _{.3}	1	1,8	0	0	16	28,1	28	49,1	12	21,1
Y _{.4}	1	1,8	0	0	9	15,8	39	68,4	8	14

Tabel 3. Nilai t hitung

Variabel Bebas	t_{hitung}	t_{tabel}	Sig.
X1	-0,103	2,006	0,919
X2	7,795	2,006	0,000

Uji F digunakan dengan tujuan untuk membuktikan apakah variabel bebas berpengaruh secara bersama-sama terhadap variabel terikat. Apabila signifikansi $< 0,05$ dan $f_{hitung} > f_{tabel}$, maka dapat disimpulkan variabel bebas berpengaruh signifikan terhadap variabel terikatnya, berdasarkan teori tersebut maka nilai sig F hitung adalah $0,000 < 0,05$ dan $f_{hitung} > f_{tabel}$ ($41,516 > 3,170$), sehingga hipotesis kedua yang mengatakan prinsip-prinsip *good governance* dan budaya organisasi berpengaruh signifikan secara simultan terhadap efektivitas kerja pegawai Kementerian Agama Kabupaten Banjar.

Hasil penelitian menunjukkan variabel yang berpengaruh dominan terhadap efektivitas kerja adalah budaya organisasi (X2) dengan nilai beta sebesar 0,784 dan karena hanya variabel budaya organisasi yang memiliki pengaruh signifikan terhadap efektivitas kerja.

Kesimpulan

Berdasarkan hasil analisis dan pembahasan sebelumnya, maka kesimpulan penelitian ini adalah sebagai berikut ini.

1. Variabel Penerapan prinsip-prinsip *good governance* dan budaya kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai Kantor Kementerian Agama Kabupaten Banjar secara parsial.
2. Variabel penerapan prinsip-prinsip *good governance* dan budaya kerja secara simultan berpengaruh terhadap kinerja pegawai Kantor Kementerian Agama Kabupaten Banjar.
3. Variabel yang berpengaruh dominan terhadap kinerja pegawai adalah budaya kerja.

Daftar Pustaka

- Armstrong, 2005, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Elex Media Komputindo, Jakarta.
- Arikunto Suharsimi, 2006, *Prosedur Penelitian Suatu Pendekatan Praktik*, Rineka Cipta, Jakarta,
- Etzioni, 2005, *Organisasi-Organisasi Modern*,
- Gibson, 2005. *Perilaku organisasi*, Rineka Cipta, Jakarta.
- Hofstede, 2007, *Cultures and Organizations: Software of the Mind*, McGraw-Hill, New. York.
- Mahmudi, 2005, *Manajemen Kinerja Sektor Publik*.
- Moenir H.A.S., 2006, *Manajemen Umum di Indonesia*
- Robbins, 2006, *Prinsip-prinsip Perilaku Organisasi*, Edisi Kelima, Erlangga, Jakarta.
- Sekaran Uma, 2006, *Research Methods For Business*, Edisi 4, Buku 1, Salemba Empat, Jakarta.
- Soetjipto, 2007, *Budaya Organisasi*, Gramedia, Jakarta.
- Sugiyono, 2006, *Metode Penelitian Kuantitatif Kualitatif dan R&D*, Alfabeta, Bandung.
- Susanto, 2007, *Leadpreneurship*, Erlangga, Jakarta.
- Tangkilisan Hessel Nogi S., 2005, *Manajemen Publik*, Grasindo, Jakarta.