

BAB I

PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang Masalah

Setiap organisasi, baik itu milik pemerintah maupun swasta dalam menjalankan usahanya pasti memiliki tujuan. Untuk mencapai tujuan tersebut akan menjalankan aktivitasnya melalui pelaksanaan pekerjaan-pekerjaan tertentu sesuai jenis usahanya dengan memanfaatkan sumber daya yang ada dan hal itu didukung oleh adanya kedisiplinan dan penilaian Responsivitas Pelayanan dari setiap pegawai perusahaan tersebut. Dengan adanya disiplin dan penilaian Responsivitas Pelayanan yang diberikan oleh setiap para pegawainya sehingga pemanfaatan sumber daya untuk mencapai tujuan harus dilaksanakan secara lebih efektif dan efisien. Dari sekian banyak sumber daya yang dapat dimanfaatkan untuk melaksanakan kegiatan perusahaan, salah satu yang terpenting adalah sumber daya manusia.

Badan Pendapatan Daerah Provinsi Sumatera Utara senantiasa meningkatkan kapasitas sumber daya aparatur, meningkatkan kemampuan, keterampilan dan sikap aparatur pemerintah dalam memberikan pelayanan prima serta melakukan inovasi-inovasi guna meningkatkan kualitas layanan yang pada akhirnya meningkatkan Pendapatan Asli Daerah (PAD) sehingga dapat meningkatkan kesejahteraan masyarakat Sumatera Utara.

Salah satu instansi pemerintah yang bergerak di bidang pelayanan publik, maka Badan Pendapatan Daerah Provinsi Sumatera Utara yang bertugas menyediakan pelayanan kepada masyarakat terkait pembayaran pajak dan retribusi daerah sehingga pelayanan yang diberikan kepada masyarakat setiap

waktu selalu menuntut pelayanan publik yang berkualitas dari birokrat yang dilakukan secara transparan dan akuntabilitas.

Dwiyanto, (2018:49) menyebutkan birokrasi pelayanan yaitu unit organisasi pemerintahan yang pada hakikatnya merupakan bagian atau berhubungan dengan masyarakat. Fungsi utamanya adalah pelayanan langsung kepada masyarakat. Brata (2014:16) menyebutkan pelayanan birokrasi adalah segala kegiatan pelayanan yang dilaksanakan sebagai upaya pemenuhan kebutuhan penerima pelayanan maupun pelaksana ketentuan Perundang-undangan.

Menurut Dwiyanto, (2018:53) ada tiga masalah besar dalam pelayanan birokrasi yaitu besarnya diskriminasi pelayanan, tidak adanya kepastian pelayanan, dan rendahnya tingkat kepuasan masyarakat terhadap pelayanan. Oleh karena itu perlu dikembangkannya sebuah konsep seperti *Good Governance* yang dipercaya mampu untuk menjawab dan mengatasi permasalahan tersebut. Dengan begitu pelaksanaan pelayanan yang dilakukan harus benar-benar dapat memenuhi kebutuhan masyarakat dan juga melaksanakan peraturan perundang-undangan.

Untuk mencapai pelayanan birokrasi yang baik, maka pegawai Badan Pendapatan Daerah Provinsi Sumatera Utara tidak lepas dari pengaruh kualitas Sumber Daya Manusia yang dimiliki. Kualitas Sumber Daya Manusia adalah kemampuan sumber daya manusia untuk melaksanakan tugas dan tanggung jawab yang diberikan kepada pegawai dengan bekal pendidikan, pelatihan, dan pengalaman yang cukup memadai.

Hal ini sesuai dengan penelitian terdahulu oleh Muhammad Wardani (2020) dengan judul Pengaruh Kualitas Sumber Daya Manusia (SDM) Terhadap Responsivitas Pelayanan Karyawan PT. Pos Indonesia Yogyakarta. Penelitian ini

berkesimpulan terdapat korelasi positif antara kualitas SDM terhadap responsivitas pelayanan karyawan PT. Pos Indonesia Yogyakarta.

Menurut Ibrahim (2018:46) bahwa kualitas sumber daya manusia (SDM) merupakan salah satu faktor utama yang mempunyai peran yang sangat menentukan terhadap keberhasilan pelaksanaan kegiatan organisasi atau instansi dalam upaya pencapaian tujuannya. Manajemen sumber daya manusia memiliki kewajiban untuk membangun perilaku kondusif pegawai.

Menurut Ndraha (2016:12) mengatakan bahwa pengertian kualitas sumber daya manusia, yaitu: Sumber daya manusia yang mampu menciptakan bukan saja nilai komparatif, tetapi juga nilai *kompetitif generative inovatif* dengan menggunakan energi tertinggi seperti *intelligence, creativity, dan imagination*, tidak lagi semata-mata menggunakan energi kasar seperti bahan mentah, lahan, air, energi otot, dan sebagainya.

Kualitas SDM setiap pegawai berbeda-beda tergantung hasil dari hasil system rekrutmen yang dilaksanakan oleh instansi, apabila system rekrutmen baik maka bias mendapatkan pegawai yang memiliki kualitas SDM yang lebih baik. Kualitas SDM mempengaruhi Responsivitas Pelayanan pegawai dan dapat dikatakan bahwa Responsivitas Pelayanan pegawai adalah merupakan gambaran kualitas SDM yang dimiliki oleh setiap pegawai.

Faktor lain yang berpengaruh terhadap pelayanan birokrasi pegawai Badan Pendapatan Daerah Provinsi Sumatera Utara adalah budaya organisasi. Menurut Sutrisno (2017:2) budaya organisasi dapat didefinisikan sebagai perangkat sistem nilai-nilai (*values*), keyakinan-keyakinan (*beliefs*), asumsi-asumsi (*assumptions*), atau norma-norma yang telah lama berlaku, disepakati dan

diikuti oleh para anggota suatu organisasi sebagai pedoman perilaku dan pemecahan masalah-masalah organisasinya.

Budaya organisasi sangat diperlukan oleh setiap perusahaan atau instansi yang perlu selalu dikembangkan dan disesuaikan dengan perubahan lingkungan organisasi. Lingkungan organisasi terdiri dari sumber daya manusia dengan latar belakang dan tingkatan yang berbeda. Pesatnya perkembangan ilmu dan teknologi membawa dampak pada masyarakat secara umum, termasuk pada pegawai yang terlibat dalam organisasi. Akibatnya, pegawai memiliki tuntutan yang lebih tinggi untuk lebih meningkatkan Responsivitas Pelayanannya.

Budaya organisasi dapat mempengaruhi cara orang dalam berperilaku dan harus menjadi patokan dalam setiap program pengembangan organisasi dan kebijakan yang diambil. Hal ini terkait dengan bagaimana budaya itu mempengaruhi organisasi dan bagaimana suatu organisasi dan bagaimana suatu budaya itu dapat dikelola oleh organisasi.

Budaya organisasi merupakan pola dari keyakinan, perilaku, asumsi, dan nilai-nilai yang dimiliki bersama. Budaya organisasi membentuk cara berperilaku dan berinteraksi anggota dan mempengaruhi cara kerja mereka. Pada gilirannya, budaya organisasi ini diharapkan akan mampu menciptakan lingkungan yang kondusif bagi perbaikan Responsivitas Pelayanan individu dan organisasi.

Hal ini sesuai dengan penelitian yang dilakukan oleh Enno Aldea Amanda (2017) dengan judul Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Responsivitas Pelayanan Karyawan Di PDAM Tirta Taman Sari Kota Madiun. Hasil penelitian berkesimpulan budaya organisasi berpengaruh yang positif dan signifikan

terhadap responsivitas pelayanan karyawan pada PDAM Tirta Taman Sari Kota Madiun

Pelayanan birokrasi pegawai Badan Pendapatan Daerah Provinsi Sumatera Utara masih kurang maksimal, maka sebagai salah satu instansi pemerintah yang memberikan pelayanan kepada masyarakat diharapkan pegawainya harus memahami budaya organisasi yang berlaku di Badan Pendapatan Daerah Provinsi Sumatera Utara. Pimpinan harus mengorientasikan budaya/kultur organisasi dalam memberdayakan SDM, pimpinan harus responsif terhadap tantangan yang semakin kompleks dan semakin berperan dalam peningkatan SDM yang sekaligus meningkatkan pelayanan. Dengan demikian peran pimpinan dalam menciptakan perilaku yang khas dari suatu organisasi sangat penting artinya bagi konsep keunggulan kompetitif melalui SDM, dan harus diberi pengawasan sebagai daya pendorong yang merangsang pegawai untuk mau bekerja dengan giatnya, sehingga pelayanan pegawai juga meningkat.

Berdasarkan permasalahan yang terjadi di dalam Badan Pendapatan Daerah Provinsi Sumatera Utara ditemukan beberapa permasalahan yang berkaitan dengan pelayanan birokrasi pegawai yaitu pimpinan memberikan pemahaman dan menanamkan nilai-nilai budaya organisasi, baik yang formal maupun non-formal agar individu-individu dalam organisasi mau memahami visi, misi dan tujuan organisasi serta mengintegrasikan dirinya sebagai bagian integral dari sistem budaya organisasi dan mengharuskan setiap pegawai berperilaku dengan pola tertentu, sesuai dengan norma dan nilai-nilai organisasi, namun demikian hal tersebut tidak direspon dengan positif oleh sebagian pegawai yang

ada di Badan Pendapatan Daerah Provinsi Sumatera Utara tersebut karena masih ada pegawai yang berperilaku tidak disiplin dalam melakukan pekerjaannya, sulit untuk bekerja sama dengan rekan kerjanya, tidak disiplin dalam mematuhi jam masuk dan keluar kantor, dan kurangnya rasa saling menghormati sesama rekan kerja dan dari segi pekerjaan yang dikerjakan masih rendah dan belum sesuai dengan yang diharapkan. Hal ini dapat dilihat dari setiap tugas yang diberikan kepada pegawai belum sesuai dengan target. Permasalahan yang sering terjadi dari kualitas pelayanan pegawai yang masih buruk dan kurang baik.

Berdasarkan latar belakang di atas, maka peneliti terdorong untuk mengangkat permasalahan ini dalam bentuk penelitian dengan judul : **“Pengaruh Kualitas Sumber Daya Manusia Dan Budaya Organisasi Terhadap Responsivitas Pelayanan Pegawai Di Badan Pendapatan Daerah Propinsi Sumatera Utara”**.

1.2. Identifikasi Masalah

Berdasarkan penelitian pendahuluan yang telah dilakukan, maka penulis mengidentifikasi masalah sebagai berikut :

1. Masih rendahnya disiplin beberapa orang pegawai.
2. Masih ada pegawai yang tidak mematuhi jam masuk dan jam pulang kantor
3. Kehadiran pegawai yang prosentasenya kurang seperti: ijin, sakit, dan tidak masuk tanpa keterangan setiap bulannya.
4. Ada sebagian pegawai yang tidak dapat bekerja sama dengan rekan kerjanya.
5. Kurangnya saling menghormati sesama rekan kerja.

6. Belum berjalan optimal terhadap layanan yang diberikan sehingga mempengaruhi kepuasan masyarakat

1.3. Batasan dan Rumusan Masalah

1.3.1. Batasan Masalah

Mengingat keterbatasan kemampuan analisis, biaya, waktu dan untuk memperjelas penelitian ini, maka penulis membatasi masalah ini tentang kualitas SDM, budaya organisasi dan responsivitas pelayanan pegawai”.

1.3.2. Rumusan Masalah

Berdasarkan identifikasi masalah, maka rumusan masalahnya adalah :

1. Apakah ada pengaruh kualitas SDM terhadap responsivitas pelayanan pegawai Badan Pendapatan Daerah Provinsi Sumatera Utara.
2. Apakah ada pengaruh budaya organisasi terhadap responsivitas pelayanan pegawai Badan Pendapatan Daerah Provinsi Sumatera Utara.
3. Apakah ada pengaruh kualitas SDM dan budaya organisasi terhadap responsivitas pelayanan pegawai Badan Pendapatan Daerah Provinsi Sumatera Utara.

1.4. Tujuan Penelitian

Adapun tujuan dari penelitian ini adalah :

1. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh kualitas SDM terhadap responsivitas pelayanan pegawai Badan Pendapatan Daerah Provinsi Sumatera Utara.

2. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh budaya organisasi terhadap responsivitas pelayanan pegawai Badan Pendapatan Daerah Provinsi Sumatera Utara.
3. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh pengaruh kualitas SDM dan budaya organisasi terhadap responsivitas pelayanan pegawai Badan Pendapatan Daerah Provinsi Sumatera Utara.

1.5. Manfaat Penelitian

Adapun yang menjadi harapan dari hasil penelitian ini nantinya dapat bermanfaat antara lain:

1. Bagi penulis merupakan kesempatan untuk menerapkan teori-teori tentang sumber daya manusia khususnya mengenai kualitas SDM, budaya organisasi dan responsivitas pelayanan pegawai, kemudian membandingkan dengan prakteknya sehingga dapat menambah wawasan dan pengetahuan.
2. Bagi Badan Pendapatan Daerah Provinsi Sumatera Utara sebagai bahan masukan dalam tindakan manajemen sumber daya manusia dalam meningkatkan responsivitas pelayanan birokrasi pegawainya.
3. Bagi peneliti lain sebagai bahan refrensi bagi peneliti selanjutnya dan informasi bagi pihak yang berkepentingan untuk mengkaji masalah yang sama dimasa mendatang.

BAB II

LANDASAN TEORITIS

2.1. Uraian Teoritis.

2.1.1. Responsivitas Pelayanan

2.1.1.1. Pengertian Responsivitas Pelayanan

Menurut Dwiyanto, (2018:148) bahwa responsivitas atau daya tanggap adalah kemampuan organisasi untuk mengidentifikasi kebutuhan masyarakat, menyusun prioritas kebutuhan, dan mengembangkan ke dalam berbagai program pelayanan. Responsivitas mengukur daya tanggap organisasi terhadap harapan, keinginan dan aspirasi, serta tuntutan warga pengguna layanan.

Menurut Sedarmayanti (2014: 90), salah satu dimensi untuk menentukan kualitas pelayanan adalah *responsiveness/responsivitas*. Responsivitas adalah kesadaran atau keinginan untuk membantu konsumen dan memberikan pelayanan yang cepat.

Menurut Tangkilisan (2015:177), responsivitas menunjukkan pada keselarasan antara program dan kegiatan pelayanan dengan kebutuhan masyarakat. Responsivitas dimasukan dalam salah satu indikator Responsivitas Pelayanan, karena responsivitas secara langsung menggambarkan kemampuan organisasi publik dalam menjalankan misi dan tujuannya, terutama untuk memenuhi kebutuhan masyarakat. Responsivitas yang rendah ditunjukkan dengan ketidakselarasan antara pelayanan dan kebutuhan masyarakat.

Pasolong (2017:179) menyebutkan responsivitas (*responsivness*) atau daya tanggap adalah kemampuan birokrasi unruk mengenali kebutuhan masyarakat, menyusun agenda dan prioritas pelaytanan, dan mengembangkan program-

program pelayanan publik sesuai dengan kebutuhan masyarakat dan aspirasi masyarakat. Secara singkat responsivitas di sini menunjuk pada keselarasan antara program dan kegiatan pelayanan kebutuhan dengan kebutuhan dan aspirasi masyarakat. Responsivitas dimaksudkan sebagai salah satu indikator Responsivitas Pelayanan karena responsivitas secara langsung menggambarkan kemampuan birokrasi publik dalam menjalankan misi dan tujuannya, terutama untuk memenuhi kebutuhan masyarakat.

Responsivitas yang rendah ditunjukkan dengan ketidakselarasan antara pelayanan dengan kebutuhan masyarakat. Hal tersebut jelas menunjukkan kegagalan suatu organisasi dalam mewujudkan misi dan tujuan birokrasi publik. Organisasi yang memiliki responsivitas yang rendah dengan sendirinya memiliki Responsivitas Pelayanan yang jelek pula.

Menurut Wibowo (2017:5) responsivitas dalam perkembangannya menjadi semakin penting untuk diperhatikan dan diupayakan pelaksanaannya oleh institusi pemerintah untuk mewujudkan *Good Governance*. Penerapan prinsip-prinsip *Good Governance* ini sendiri dilatarbelakangi oleh banyaknya masalah ketidakpuasan masyarakat pada Responsivitas Pelayanan pemerintah yang selama ini dipercaya sebagai penyelenggara urusan publik.

Menurut Purwanto dan Kumorotomo (2015:88) bahwa *Good Governance* yang diterapkan salah satu prinsipnya adalah responsivitas, maka diharapkan agar dalam setiap lembaga dan proses penyelenggaraan pemerintahan dan pembangunan memiliki kesediaan untuk memberikan pelayanan yang sama kepada setiap *stakeholder* sehingga masalah-masalah pelayanan publik seperti

ketidakpuasan masyarakat, diskriminasi pelayanan, dan tidak adanya kepastian dalam pelayanan publik dapat teratasi.

Berdasarkan beberapa pengertian mengenai responsivitas maka responsivitas dapat digambarkan ialah suatu daya tanggap aparatur terhadap kebutuhan masyarakat di mana pemerintah atau aparatur tersebut dapat dikatakan tanggap terhadap kebutuhan masyarakat apabila kebutuhan masyarakat tersebut dapat diidentifikasi oleh para pembuat kebijakan dengan pengetahuan yang tepat dan dapat menjawab apa yang menjadi kebutuhan masyarakat.

Responsivitas pelayanan sangat diperlukan, karena sebagai bukti kemampuan organisasi publik untuk menyediakan sesuatu yang menjadi tuntutan seluruh rakyat di suatu negara. Responsivitas merupakan cara yang efisien untuk mengatur urusan dalam memberikan pelayanan kepada masyarakat baik ditingkat pusat maupun tingkat daerah atau lokal. Dalam hal ini, baik pemerintah pusat maupun daerah dapat dikatakan responsif terhadap kebutuhan masyarakat apabila kebutuhan masyarakat diidentifikasi oleh para pembuat kebijakan dengan pengetahuan yang dimiliki secara tepat dan dapat menjawab apa yang menjadi kepentingan publik.

2.1.1.2. Tujuan Responsivitas Pelayanan

Tujuan utama pelayanan publik adalah memenuhi kebutuhan warga pengguna layanan agar dapat memperoleh layanan yang diinginkan dan memuaskan sehingga penyediaan layanan harus mampu mengidentifikasi kebutuhan dan keinginan masyarakat pengguna, kemudian memberikan pelayanan sesuai dengan keinginan dan kebutuhan masyarakat tersebut. Kebutuhan masyarakat yang dimaksud adalah kebutuhan masyarakat dalam bidang pelayanan

publik yang penyelenggaraanya hanya boleh dilakukan oleh instansi pemerintah, karenanya pemerintah harus bisa menyusun kebutuhan masyarakat akan pelayanan publik menjadi prioritas yang sesuai dengan aspirasi dan kebutuhan masyarakat diwujudkan dalam bentuk program pelayanan.

Dwiyanto (2018:62) menyebutkan responsivitas dijadikan salah satu ukuran untuk melihat pelayanan publik dari banyaknya keluhan masyarakat terhadap pelayanan dan tindakan pemerintah dalam menanggapi keluhan tersebut, dan kepedulian pemerintah terhadap masalah kesehatan, pendidikan, maupun usaha kecil menengah.

Menurut Dwianto (2018:65), bahwa responsivitas sangat diperlukan dalam pelayanan publik karena hal tersebut merupakan bukti kemampuan organisasi untuk mengenali kebuthan masyarakat, mentusun agenda dan priotitas pelayanan serta mengembangkan program-program pelayanan publik sesuai dengan kebutuhan dan aspirasi masyarakat. Keluhan yang disampaikan oleh masyarakat pengguna jasa merupakan indikator pelayanan yang memperlihatkan bahwa produk pelayanan yang selama ini dihasilkan oleh birokrasi, belum dapat memenuhi harapan pengguna layanan. Maka dari itu responsivitas layanan sangat diperlukan untuk mengimbangi ketidakpuasan dari para konsumen (pengguna layanan).

2.1.1.3. Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Responsivitas Pelayanan

Menuut Hardiyansyah (2018:32) menyebutkan bahwa faktor-faktor yang mempengaruhi responsivitas pelayanan adalah :

1. Kemampuan birokrasi/organisasi

Kemampuan kapabilitas organisasi diukur dari :

- a. *Technical capacity*, kemampuan untuk memberikan jasa-jasa teknis, berupa layanan dan pembaharuan bagi masyarakat pada tingkat kompetensi yang semakin bertambah
- b. *Normative commitments*, sejauh mana gagasan, hubungan-hubungan dan fungsi-fungsi yang perjuangan tersebut telah direalisasi oleh staff atau pengelolanya.
- c. *Innovative thrust*, kemampuan dari organisasi untuk mengadakan dan melanjutkan inovasi sehingga perubahan yang diperkenalkan tidak membeku dan dapat menyesuaikan diri terhadap peluang-peluang baru
- d. *Speed effect*, tingkat sejauh mana misi yang diperjuangkan organisasi telah diterima dan terpadu dalam kegiatan yang sedang berjalan dari lembaga lainnya.

2. Struktur birokrasi/organisasi

Struktur birokrasi adalah sehubungan dengan sumber daya manusia, pengertian struktur meliputi faktor-faktor seperti luasnya desentralisasi, pengendalian, jumlah spesialisasi pekerjaan, cakupan perumusan interaksi antar pribadi dan sebagainya. Empat hal penting dari struktur birokrasi yaitu :

- a. Menentukan tingkat desentralisasi kewenangan
- b. Menentukan tingkat spesialisasi
- c. Fleksibilitas prosedur
- c. Menentukan tingkat rentang kendali

3. Intensitas kontrol masyarakat

Untuk mewujudkan birokrasi yang responsif terhadap lingkungan dan masyarakat, maka perbaikan efektivitas pengawasan penyelenggaraan birokrasi publik menjadi kebutuhan yang tidak bisa dihindari. Pengawasan

terhadap birokrasi cenderung menempatkan efisiensi sebagai pusat perhatian, sedangkan pengawasan eksternal dari masyarakat biasanya lebih memperhatikan aspek-aspek daya tanggap dan pertanggungjawaban dari program-program dan kegiatan birokrasi publik.

2.1.1.4. Pengukuran Responsivitas

Responsivitas dalam pelayanan publik juga dipengaruhi oleh dua hal penting yaitu komunikasi dan sumber daya. Komunikasi dibutuhkan agar terjamin kesesuaian harapan antara pemerintah dan masyarakat. Dalam hubungan yang demikian pemerintah atau birokrasi adalah pihak yang aktif dibandingkan dengan masyarakat sebagai pengguna layanan. Pemerintah dituntut untuk selalu memberikan respon yang positif, yang mana respon positif ini penting untuk menimbulkan citra yang baik kepada masyarakat sehingga mereka merasa diperhatikan dan dilayani sepenuhnya.

Dwiyanto (2018:67) menyebutkan responsivitas pemberian pelayanan publik salah satu tolak ukurnya diukur melalui keterbukaan informasi dan seberapa jauh interaksi komunikasi yang terjalin antara birokrasi sebagai pemberi layanan dengan masyarakat pengguna jasa.

Menurut Hardiyansyah (2018:35) bahwa responsivitas memiliki dua karakteristik yang sangat penting yang berhubungan dengan layanan interaksi antara pemberi layanan dengan pengguna layanan yaitu responsivitas emosional dan responsivitas informasi. Responsivitas emosional merupakan responsivitas yang berhubungan dengan kondisi emosi dan keramahan para pemberi layanan kepada pengguna layanan. Sedangkan responsivitas informasi merupakan responsivitas yang berkaitan dengan informasi yang diperlukan oleh pengguna

layanan. Misalnya apabila pengguna layanan tidak mengerti mengenai suatu hal maka pemberi layanan harus dengan sigap memberi penjelasan mengenai hal-hal yang kurang dipahami sehingga tidak terjadi kesalahpahaman informasi.

Selain komunikasi, hal penting yang ikut berpengaruh terhadap responsivitas suatu pelayanan publik adalah sumber daya manusia baik secara kualitas maupun kuantitas. Sumber daya manusia meliputi pihak pemberi layanan dan pihak penerima layanan. Hal pendukung lainnya adalah sumber daya-sumber daya lain meliputi ketersediaan fasilitas sarana dan prasarana pendukung pelayanan publik maupun ketersediaan fasilitas sarana dan prasarana pendukung pelayanan publik maupun ketersediaan alokasi dana yang sesuai dengan kebutuhan. Sumber daya manusia baik secara kualitatif maupun kuantitatif apabila tidak didukung dengan sumber-sumber daya lainnya maka program atau layanan tersebut akan sulit untuk terealisasikan.

2.1.1.5. Indikator Responsivitas

Dwiyanto (2018:160) mengemukakan bahwa indikator dari responsivitas adalah sebagai berikut :

4. Kemampuan Merespon Masyarakat

Setiap masyarakat memiliki karakter yang berbeda-beda, maka dari itu sebagai petugas layanan harus mengetahui bagaimana agar dapat bersikap dan berkomunikasi dengan baik dan sopan terhadap masyarakat.

5. Kecepatan Melayani

Pelayanan yang cepat dimaksudkan dengan meliputi kesigapan dan ketulusan petugas dalam menjawab pertanyaan atau permintaan dari masyarakat.

6. Ketepatan Melayani

Pelayanan dengan tepat yaitu dalam melayani jangan sampai terjadi kesalahan baik dalam hal pekerjaan maupun pembicaraan, dalam artian ini pelayanan yang diberikan oleh petugas harus sesuai dengan keinginan masyarakat.

7. Kecermatan Melayani

Kecermatan dalam memberikan pelayanan perlu diperhatikan supaya tidak terjadi kesalahan yang bisa merugikan masyarakat. Pelayanan dengan cermat yaitu petugas selalu fokus dan sungguh-sungguh dalam melakukan penyampaian pelayanan serta dalam melayani kebutuhan masyarakat.

8. Ketepatan Waktu Pelayanan

Maksud dari pelayanan dengan waktu yang tepat yaitu petugas dalam melayani masyarakat diharapkan pelaksanaan pelayanannya dapat diselesaikan dalam kurun waktu yang telah ditentukan.

9. Kemampuan Menanggapi Keluhan

Setiap pimpinan unit penyelenggara pelayanan publik wajib dalam menyelesaikan setiap laporan atau pengaduan maupun keluhan masyarakat mengenai ketidakpuasan dalam pemberian pelayanan sesuai dengan kewenangannya. Hal ini dilakukan agar supaya pelanggan dapat memperoleh kepastian waktu pelayanan yang akan diterimanya.

2.1.2. Kualitas SDM.

2.1.2.1. Pengertian Kualitas SDM

Gandapradja (2014:18) menjelaskan pengertian kualitas Sumber Daya Manusia yaitu kualitas sumber daya manusia itu hanya ditentukan oleh aspek keterampilan atau kekuatan tenaga fisiknya saja, akan tetapi juga ditentukan oleh

pendidikan atau kadar pengetahuannya pengalaman atau kematangannya dan sikapnya serta nilai-nilai yang dimilikinya. Sumber daya manusia memainkan peran penting baik dalam skala mikro (organisasi) maupun dalam skala makro (negara). Pada setiap organisasi, besar atau kecil, bertaraf internasional, regional ataupun domestik, kunci keberhasilan utama bagi organisasi tersebut terletak pada kualitas sumber daya manusia yang mengendalikan dan menjalankannya.

Sumber daya manusia menurut Rivai (2014:42) merupakan satu-satunya sumber daya yang memiliki akal perasaan, keinginan, keterampilan, pengetahuan, dorongan, daya dan karya (rasio, rasa dan karsa). Tanpa adanya unsur manusia dalam perusahaan, tidak mungkin perusahaan tersebut dapat bergerak dan berjalan menuju yang diinginkan. SDM perlu dikelola secara baik dan professional agar dapat tercipta keseimbangan antara kebutuhan SDM dengan tuntutan serta kemajuan bisnis perusahaan.

Rachmawati (2018:15) menyatakan bahwa sumber daya manusia adalah pegawai yang siap, mampu dan siaga dalam mencapai tujuan-tujuan organisasi. Sebagaimana dikemukakan bahwa dimensi pokok sisi sumber daya adalah kontribusinya terhadap organisasi, sedangkan dimensi pokok manusia adalah perlakuan kontribusi terhadapnya yang pada gilirannya akan menentukan kualitas dan kapabilitas hidupnya.

Sumber daya manusia berkualitas tinggi menurut Airlangga (2018:28) adalah sumber daya manusia yang menciptakan bukan saja nilai komparatif tetapi juga nilai kompetitif-generatif-inovatif dengan menggunakan energy tertinggi seperti: *intelligence, creativity dan imagination*; tidak lagi semata-mata

menggunakan energi kasar, seperti bahan mentah, lahan air, tenaga, otot dan sebagainya.

Menurut Siagian (2015:65), kualitas sumber daya manusia merupakan pengetahuan, keterampilan, dan kemampuan seseorang yang dapat digunakan untuk menghasilkan layanan profesional. Gomes (2015:114), sependapat bahwa kualitas sumber daya manusia selalu tidak akan terlepas dari sebuah kerja profesional. Sehingga sebuah kualitas kerja, haruslah dilibatkan dalam konteks kerja yang merupakan profesi seseorang. Karenanya, tidak mengherankan apabila kualitas sumber daya manusia yang tinggi diharapkan muncul pada kaum profesional, hal ini tidak mengherankan karena kaum profesional adalah yang memiliki keahlian, organisasi dan kode etik yang memudahkan mereka untuk mengembangkan konsep, tolak ukur, bahkan ukuran yang bisa mereka gunakan untuk menilai dan membentuk citra diri mereka. Oleh sebab itu, perhatian yang lebih besar harus diberikan pada Manajemen SDM itu sendiri.

Menurut Nuraini (2013:79), istilah kualitas sumber daya manusia adalah tingkat kemampuan dan kemauan yang dapat ditunjukkan oleh sumber daya manusia. Tingkat itu dibandingkan dengan tingkat yang dibutuhkan dari waktu ke waktu oleh organisasi yang memiliki sumber daya manusia tersebut.

Sumber daya manusia berkualitas tinggi menurut Airlangga (2018:32) adalah sumber daya manusia yang mampu menciptakan bukan saja nilai komparatif tetapi juga nilai kompetitif-generatif-inovatif dengan menggunakan energi tertinggi seperti *intelligence*, *creativity*, dan *imagination*: tidak lagi semata-mata menggunakan energi kasar seperti bahan mentah, lahan, air, tenaga otot, dan sebagainya. Dengan berpegang pada definisi diatas, kita harus memahami bahwa

sumber daya manusia harus diartikan sebagai sumber dari kekuatan yang berasal dari manusia-manusia yang dapat didayagunakan oleh organisasi. Istilah sumber daya manusia adalah manusia bersumber daya dan merupakan kekuatan (*power*). Pendapat ini relevan dalam kerangka berpikir bahwa sumber daya harus ditingkatkan kualitas dan kompetensi agar menjadi sebuah kekuatan.

Menurut Matutina (2018:205), kualitas sumber daya manusia mengacu pada :

1. Pengetahuan (*Knowledge*) yaitu kemampuan yang dimiliki karyawan yang lebih berorientasi pada intelegensi dan daya fikir serta penguasaan ilmu yang luas yang dimiliki karyawan.
2. Keterampilan (*Skill*), kemampuan dan penguasaan teknis operasional di bidang tertentu yang dimiliki karyawan.
3. *Abilities* yaitu kemampuan yang terbentuk dari sejumlah kompetensi yang dimiliki seorang karyawan yang mencakup loyalitas, kedisiplinan, kerjasama dan tanggung jawab.

2.1.2.2. Pengembangan SDM

Mangkunegara (2015:148) bahwa sumber daya manusia merupakan investasi sangat berharga bagi sebuah organisasi yang perlu dijaga. Setiap organisasi harus mempersiapkan program yang berisi kegiatan yang dapat meningkatkan kemampuan dan profesionalisme SDM supaya organisasi bisa bertahan dan berkembang sesuai dengan lingkungan organisasi. Untuk mencapai produktivitas yang maksimum, organisasi harus menjamin dipilihnya tenaga kerja

yang tepat dengan pekerjaan serta kondisi yang memungkinkan mereka bekerja optimal.

Ciri-ciri sumber daya manusia yang produktif menurut Umar (2014:24) adalah tampak tindakannya konstruktif, percaya diri, mempunyai rasa tanggungjawab, memiliki rasa cinta terhadap pekerjaannya, mempunyai pandangan jauh kedepan, dan mampu menyelesaikan persoalan. Ciri-ciri sumber daya manusia yang produktif adalah cerdas dan dapat belajar dengan relatif cepat, kompeten secara profesional, kreatif dan inovatif, memahami pekerjaan, belajar dengan cerdas, menggunakan logika, efisien, tidak mudah macet dalam pekerjaan, selalu mencari perbaikan-perbaikan, tetapi tahu kapan harus berhenti, dianggap bernilai oleh atasannya, memiliki catatan prestasi yang baik, selalu meningkatkan diri.

Menurut Umar (2014:30) bahwa pengembangan kualitas sumber daya manusia adalah suatu usaha untuk meningkatkan kemampuan teknis, kemampuan teoritis, kemampuan konseptual, peningkatan moral, dan peningkatan keterampilan teknik manusia melalui pendidikan dan pelatihan. Tujuan pengembangan sumber daya manusia adalah untuk memperbaiki efektivitas dan efisiensi kerja dalam melaksanakan dan mencapai sasaran program kerja organisasi yang telah ditetapkan. Pendidikan bermanfaat untuk meningkatkan keahlian teoritis, konseptual dan sikap/moral manusia, sedangkan latihan bertujuan untuk meningkatkan keterampilan teknis pelaksanaan pekerjaan tertentu serta sikap agar karyawan semakin terampil dan mampu melaksanakan tanggung jawab sesuai dengan standar. Dengan demikian dapat diartikan bahwa pendidikan dan pelatihan merupakan faktor penentu kualitas SDM.

Menurut Siagian (2015:183) bahwa manfaat dari adanya pengembangan SDM, yaitu:

1. Peningkatan produktifitas kerja.
2. Terwujudnya hubungan yang serasi antara atasan dan bawahan.
3. Tersedianya proses pengambilan keputusan yang cepat dan tepat.
4. Meningkatnya semangat kerja seluruh anggota dalam organisasi.
5. Mendorong sikap keterbukaan manajemen.
6. Memperlancar jalannya komunikasi yang efektif.
7. Penyelesaian konflik secara fungsional.

Konsep SDM menurut Siagian (2015:153) memiliki tiga pengertian, yaitu:

1. SDM adalah personil, tenaga kerja, karyawan yang bekerja dilingkungan organisasi.
2. SDM adalah potensi manusia sebagai penggerak organisasi dalam mewujudkan eksistensinya.
3. SDM adalah potensi yang merupakan aset dan berfungsi sebagai modal (non-material dan non-finansial) di dalam organisasi bisnis, yang dapat diwujudkan menjadi potensi nyata secara fisik dalam mewujudkan eksestensi organisasi.

2.1.2.3. Peningkatan SDM

Menurut Ruky (2016:112) bahwa peningkatan SDM adalah kegiatan yang harus dilakukan oleh perusahaan, agar pengetahuan, kemampuan, dan ketrampilan mereka sesuai dengan tuntutan pekerjaan yang mereka lakukan. Peningkatan sumber daya manusia jangka panjang yang berbeda dengan pelatihan untuk suatu jabatan khusus makin bertambah penting bagi bagian personalia.

Peningkatan sumber daya manusia bagi pegawai adalah suatu proses belajar dan berlatih secara sistematis untuk meningkatkan kompetensi dan Responsivitas Pelayanan mereka dalam pekerjaannya sekarang dan menyiapkan diri untuk peran dan tanggung jawab yang akan datang. Melalui peningkatan kualitas karyawan sekarang, bagian personalia mengurangi ketergantungan perusahaan pada penyewa pegawai-pegawai baru. Apabila para pegawai dikembangkan sebaik-baiknya, maka lowongan-lowongan jabatan yang ditemukan melalui perencanaan sumber daya manusia mungkin lebih banyak diisi dari dalam.

Promosi dan pemindahan menurut Moekijat (2015:46) menunjukkan kepada para pegawai bahwa mereka mempunyai karier, tidak sekedar suatu jabatan. Pengembangan sumber daya manusia juga merupakan suatu cara yang efektif untuk mengatasi beberapa tantangan yang dihadapi oleh kebanyakan organisasi yang besar. Peningkatan sumber daya manusia saat ini, dapat dilihat sebagai pertumbuhan kemampuan yang terjadi jauh melampaui apa-apa yang dituntut dalam suatu pekerjaan. Saat ini mewakili usaha-usaha untuk meningkatkan kemampuan pegawai untuk menangani berbagai jenis penugasan.

Menurut Jackson (2012:47) bahwa para pegawai dan para manajer dengan pengalaman dan kemampuan yang layak akan meningkatkan kemampuan yang layak akan meningkatkan kemampuan organisasi untuk berkompetisi dan beradaptasi dengan perubahan lingkungan yang kompetitif. Tujuan Peningkatan adalah memperbaiki tingkat efektivitas Responsivitas Pelayanan pegawai dalam mencapai hasil yang ditetapkan. Sifat peningkatan adalah peningkatan pengetahuan, pengembangan keterampilan, perubahan sikap.

Peningkatan SDM tujuannya untuk meningkatkan kualitas profesionalisme dan keterampilan para pegawai dalam melaksanakan tugas dan fungsinya secara optimal. Dengan meningkatkan kecakapan pegawai dimaksudkan sebagai setiap usaha dari pimpinan untuk menambah keahlian kerja tiap pegawai sehingga di dalam melaksanakan tugas-tugasnya dapat lebih efisien dan produktif. Oleh karena itu, organisasi perlu terus melakukan pengembangan SDM, karena investasi di dalam peningkatan SDM merupakan pengeluaran yang ditujukan untuk memperbaiki kapasitas produktif dari manusia.

Menurut Manullang (2015:49) tujuan peningkatan pegawai sebenarnya sama tujuan latihan pegawai. Sesungguhnya tujuan latihan atau tujuan peningkatan pegawai yang efektif, adalah untuk memperoleh tiga hal yaitu :

1. Menambah pengetahuan.
2. Menambah keterampilan
3. Merubah sikap.

2.1.1.4. Indikator Kualitas SDM

Menurut Gandapradja (2014:23) mengatakan bahwa indikator dari kualitas sumber daya manusia adalah sebagai berikut :

1. Kualitas intelektual (pengetahuan dan keterampilan) yang meliputi:
 - a. Memiliki pengetahuan dan keterampilan dibidang ilmu pengetahuan dan teknologi yang sesuai dengan tuntunan industrialisasi.
 - b. Memiliki pengetahuan bahasa, meliputi bahasa nasional, bahasa daerah dan sekurang-kurangnya satu bahasa asing.
2. Pendidikan :
 - a. Memiliki kemampuan pendidikan pada jenjang yang lebih tinggi.

- b. Memiliki tingkat ragam dan kualitas pendidikan serta keterampilan yang relevan dengan memperhatikan dinamika lapangan kerja baik yang di tingkat lokal, nasional maupun internasional.

2.1.3. Budaya Organisasi

2.1.3.1. Pengertian Budaya Organisasi

Budaya Organisasi dapat mempengaruhi cara orang dalam berperilaku dan harus menjadi patokan dalam setiap program pengembangan organisasi dan kebijakan yang diambil. Hal ini terkait dengan bagaimana budaya itu mempengaruhi organisasi dan bagaimana suatu organisasi dan bagaimana suatu budaya itu dapat dikelola oleh organisasi.

Robbins (2015:289) menyebutkan budaya organisasi merupakan suatu persepsi bersama yang dianut oleh anggota-anggota organisasi dan merupakan suatu sistem makna bersama. Matondang (2018:16) menyebutkan bahwa budaya organisasi mengacu ke suatu sistem makna bersama yang dianut oleh anggota-anggotanya untuk membedakan organisasi itu terhadap organisasi lain. Schein menjelaskan unsur-unsur budaya, yaitu: ilmu pengetahuan, kepercayaan, seni, moral, hukum, adat-istiadat, perilaku/kebiasaan (norma) masyarakat, asumsi dasar, sistem nilai, pembelajaran/pewarisan, dan masalah adaptasi eksternal dan integrasi internal.

Menurut Edison, dkk.(2016:120) budaya organisasi merupakan pola dari keyakinan, perilaku, asumsi, dan nilai-nilai yang dimiliki bersama. Budaya organisasi membentuk cara berperilaku dan berinteraksi anggota dan mempengaruhi cara kerja mereka. Pada gilirannya, budaya organisasi ini

diharapkan akan mampu menciptakan lingkungan yang kondusif bagi perbaikan Responsivitas Pelayanan individu dan organisasi.

Menurut Moeheriono (2016: 336) budaya organisasi adalah suatu sistem nilai, kepercayaan dan kebiasaan dengan struktur formalnya untuk menghasilkan norma-norma perilaku organisasi. Menurut Handoko (2014:29) budaya organisasi merupakan norma-norma dan nilai-nilai yang mengarahkan perilaku anggota organisasi. Setiap anggota akan berpengaruh sesuai dengan yang berlaku agar diterima oleh lingkungannya.

Menurut Siagian (2015:79) budaya organisasi adalah satu wujud anggapan yang dimiliki, diterima secara implicit oleh kelompok dan menentukan bagaimana kelompok tersebut rasakan, pikirkan, dan bereaksi terhadap lingkungannya yang beraneka ragam. Menurut Matutina (2018:99) budaya organisasi merupakan aspek subjektif dari apa yang terjadi di dalam organisasi, seperti nilai dan norma yang meliputi seluruh atau bagian dari bisnis. Menurut Rivai (2014:256) budaya organisasi adalah apa yang karyawan rasakan dan bagaimana persepsi ini menciptakan suatu pola teladan kepercayaan, nilai-nilai, dan harapan.

Berdasarkan pengertian diatas menunjukkan bahwa budaya organisasi adalah kebiasaan yang berlaku pada sebuah organisasi. Berdasarkan definisi yang dikemukakan para ahli diatas, maka dapat disimpulkan bahwa budaya organisasi merupakan pola dasar nilai-nilai, harapan, kebiasaan-kebiasaan dan keyakinan yang dimiliki bersama seluruh anggota organisasi sebagai pedoman dalam melaksanakan tugas untuk mencapai tujuan organisasi tersebut.

Dengan demikian antara satu organisasi dengan organisasi lainnya mempunyai kebiasaan yang berbeda meski keduanya bergerak pada bidang

aktivitas bisnis yang sama. Jadi secara umum, budaya organisasi bermula dari individu yang bergabung dalam suatu kelompok atau organisasi dengan kebersamaannya menciptakan nilai dan aturan sebagai dasar berperilaku didalam organisasi.

2.1.3.2. Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Budaya Organisasi

Menurut Noor (2018:163) ada beberapa faktor yang mempengaruhi budaya organisasi yaitu sebagai berikut:

1. Komunikasi

Komunikasi yang efektif dalam perusahaan mempunyai dampak yang positif terhadap budaya organisasi dalam suatu perusahaan. Dengan komunikasi efektif, manajer dapat melakukan sosialisasi tujuan dan misi perusahaan, penyampaian peraturan perusahaan, dan memberitahu kebijakan-kebijakan yang ditetapkan. Pola komunikasi yang terjadi dalam perusahaan menciptakan suatu pola tingkah laku karyawan dalam hubungan antara atasan dan bawahan, misalnya sejauhmana informasi dapat disebarakan dalam organisasi.

2. Motivasi

Upaya-upaya manajemen memotivasi karyawannya juga membentuk budaya tersendiri dalam budaya organisasi suatu perusahaan, apakah karyawan selalu dimotivasi oleh uang, bagaimana perusahaan memandang keras karyawan, atau sejauh mana perusahaan memperhatikan lingkungan kerja. Bagaimana perusahaan memotivasi karyawan untuk menunjukkan bagaimana perusahaan memandang sumber daya manusia yang ada di perusahaan itu, yang selanjutnya akan mempengaruhi berbagai kebijakan sumber daya manusia.

3. Karakteristik organisasi

Karakteristik organisasi juga mempengaruhi budaya organisasi, ukuran dan kompleksitas organisasi akan menentukan tingkat spesialisasi dan hubungan personal yang selanjutnya mempengaruhi tingkatan otoritas pengambilan keputusan, kebebasan tanggung jawab dan proses komunikasi yang terjadi.

4. Proses-proses administratif

Proses-proses administratif melalui proses pemberian penghargaan kepada karyawan yang berprestasi, toleransi terhadap konflik, dan Responsivitas Pelayanan kelompok yang terjadi. Proses-proses ini akan mempengaruhi budaya, karena akan menunjukkan individu bagaimana yang dipandang berhasil dalam perusahaan. Bagaimana perusahaan memandang prestasi karyawan, perusahaan memandang konflik, dan apakah perusahaan menekankan kerja kelompok atau individu.

5. Struktur organisasi

Struktur mungkin kaku atau fleksibel, selain itu dalam organisasi mungkin terjadi sentralisasi dan konfirmasi tinggi ataupun rendah. Semuanya ini akan mempengaruhi budaya organisasi. Dalam struktur yang kaku dan konformitas yang tinggi, akan berlaku kebiasaan untuk menghindari sesuatu yang tidak pasti, dan segala sesuatunya harus dibuat dengan aturan tertulis. Dalam struktur yang fleksibel dan konformitas yang tinggi, mungkin karyawan lebih dibiasakan untuk menghadapi ketidak pastian secara kreatif dan mandiri. Perhatian terhadap detail. Sejauh mana karyawan diharapkan menunjukkan kecermatan, analisis, dan perhatian terhadap detail

6. Gaya manajemen

Berkaitan dengan kepemimpinan, gaya manajemen juga memengaruhi budaya organisasi. Dalam hal ini bagaimana proses perencanaan, pengorganisasian, kegiatan memimpin, serta pengendalian yang dilakukan akan mencerminkan gaya manajemen yang berlaku di perusahaan itu.

Organisasi menekankan dipertahankannya budaya organisasi yang sudah baik.

Menurut Matondang (2018:46) ada beberapa faktor yang mempengaruhi budaya organisasi yaitu sebagai berikut:

1. Budaya organisasi dapat mempunyai dampak yang berarti terhadap Responsivitas Pelayanan ekonomi jangka panjang.
2. Budaya organisasi mungkin akan menjadi suatu factor yang lebih penting lagi dalam menentukan keberhasilan atau kegagalan perusahaan dalam dasawarsa yang akan datang.
3. Budaya organisasi yang menghambat Responsivitas Pelayanan keuangan jangka panjang cukup banyak: budaya-budaya tersebut mudah berkembang, bahkan dalam perusahaan-perusahaan yang penuh dengan orang-orang yang pandai dan berakal sehat.
4. Walaupun sulit untuk diubah, budaya organisasi dapat dibuat agar bersifat lebih meningkatkan Responsivitas Pelayanan.

2.1.3.3. Fungsi Budaya Organisasi

Fungsi budaya dalam organisasi merupakan kunci untuk mencapai komitmen, Responsivitas Pelayanan dan kemampuan menghasilkan laba dari para anggota organisasi. Menurut Robbins (2015:721) yaitu:

1. Memberikan batasan peran yang menciptakan perbedaan antara budaya organisasi yang satu dengan yang lain.

2. Memberikan identitas bagi anggota organisasi.
3. Membangun komitmen.
4. Meningkatkan stabilitas sistem sosial.
5. Sebagai mekanisme pembuat makna dan kendali yang mempermudah dan membentuk sikap serta perilaku karyawan.

Budaya organisasi membentuk perilaku manusia di dalam organisasi. Karena budaya sangat kuat pengaruhnya terhadap perilaku manajer di tiap tingkat organisasi, maka budaya juga sangat mempengaruhi stabilitas organisasi untuk mengubah arah strategisnya. Budaya yang kuat tidak hanya dapat membantu kelangsungan hidup, tetapi juga menciptakan dasar bagi posisi bersaing yang superior.

2.1.3.4. Karakteristik Budaya Organisasi

Karakteristik budaya organisasi meliputi cara-cara bertindak, nilai-nilai yang dijadikan landasan untuk bertindak, upaya pimpinan memperlakukan bawahan sampai pada upaya pemecahan masalah yang terjadi di lingkungan organisasi, bagaimana sebuah organisasi dalam mencapai sasaran tujuan organisasinya sangat tergantung pada dinamika organisasinya.

Budaya perusahaan memiliki karakteristik-karakteristik yang dapat dijadikan dimensi dan indikator apakah budaya perusahaan itu kuat atau lemah. Berikut adalah karakteristik budaya organisasi menurut Denison, *et al.* (2012:14):

1. Misi (*Mission*)

Sejauh mana organisasi dan anggotanya mengetahui arah tujuannya, bagaimana mereka akan kesana, dan bagaimana setiap individu dapat berkontribusi untuk keberhasilan organisasi. Adapun indikatornya, antara lain:

- a. Arah strategi (*Strategic direction*) yaitu strategi yang jelas memberikan makna, tujuan, dan arah.
- b. Tujuan dan Sasaran (*Goals and Objectives*) yaitu tujuan jangka pendek tertentu yang membantu setiap karyawan melihat bagaimana kegiatan sehari-hari terhubung pada visi dan strategi.
- c. Visi (*Vision*) yaitu mencakup inti nilai-nilai jangka panjang dan menangkap isi hati dan pikiran orang-orang dalam organisasi, sambil memberikan bimbingan dan arah.

2. Keterlibatan (*Involvement*)

Tingkat dimana individu/karyawan di semua fungsi organisasi didorong oleh perusahaan dalam berkomitmen pada pekerjaan mereka dan membangun serta tanggung jawab untuk terlibat dalam mencapai misi dan bekerja sama untuk memenuhi tujuan organisasi. Keterlibatan inipun, dinyatakan bahwa karyawan pada semua level akan merasakan bahwa mereka memberikan suatu kontribusi bagi kemajuan atau pencapaian tujuan organisasi. Adapun indikatornya, antara lain:

- a. Pemberdayaan (*Empowerment*) yaitu individu memiliki wewenang, inisiatif, dan kemampuan untuk mengelola pekerjaan mereka sendiri sehingga menciptakan rasa kepemilikan dan tanggung jawab terhadap organisasi.
- b. Orientasi tim (*Team orientation*) yaitu kerja sama tim yang selalu didorong sehingga ide-ide kreatif yang ditangkap dan dukungan karyawan satu sama lain dalam menyelesaikan pekerjaan.

- c. Pengembangan kemampuan (*Capability development*) yaitu investasi dalam pengembangan keterampilan karyawan agar tetap kompetitif dan memenuhi kebutuhan bisnis yang sedang berlangsung yang dipraktikkan dengan berbagai cara, termasuk pelatihan, pembinaan, dan memberikan peran dan tanggung jawab baru.

3. Adaptabilitas (*Adaptability*)

Suatu organisasi yang dapat beradaptasi, memiliki kemampuan untuk menerjemahkan permintaan pasar terhadap aksi. Mereka mengambil risiko serta memiliki kapabilitas dan pengalaman dalam menciptakan perubahan.

Adapun indikatornya, antara lain:

- a. Menciptakan perubahan (*Creating change*) yaitu mampu menciptakan cara-cara adaptif untuk memenuhi perubahan kebutuhan. Hal ini dapat berupa membaca lingkungan bisnis, bereaksi dengan cepat dengan tren saat ini, dan mengantisipasi perubahan masa depan.
- b. Fokus pelanggan (*Focus on the customer*) yaitu organisasi memahami dan bereaksi terhadap pelanggan dan mengantisipasi kebutuhan masa depan pelanggan.
- c. Pembelajaran organisasi (*Organizational learning*) yaitu organisasi menerima, menerjemahkan, serta menginterpretasikan sinyal dari lingkungan sebagai suatu pendorong akan adanya inovasi peningkatan pengetahuan serta pengembangan kapabilitas.

4. Konsistensi (*Consistency*)

Tingkat konsistensi organisasi dalam mengembangkan pola pikir mengenai “lakukan” dan “tidak lakukan”. Dalam komponen konsistensi ini, perilaku

yang ada didasari pada nilai dasar organisasi, atasan dan bawahan mampu mencapai suatu kesepakatan walau berdasarkan pada sudut pandang yang berbeda, serta kegiatan organisasi yang berjalan secara terkoordinasi. Adapun indikatornya, antara lain:

- a. Nilai inti (*Core values*) yaitu seperangkat nilai-nilai yang menciptakan rasa identitas yang kuat dan membantu karyawan dan pemimpin membuat keputusan yang konsisten dan berperilaku secara konsisten.
- b. Kesepakatan (*Agreement*) yaitu tingkat kesepakatan diantara perbedaan dan dapat mendamaikan perbedaan tersebut.
- c. Koordinasi dan Integrasi (*Coordination and Integration*) yaitu fungsi dan unit organisasi yang berbeda-beda mampu bekerja sama dengan baik untuk mencapai tujuan bersama.

2.1.3.5. Dimensi-Dimensi Budaya Organisasi

Hofstede (2016:21) bahwa budaya merupakan berbagai interaksi dari ciri-ciri kebiasaan yang mempengaruhi kelompok-kelompok orang dalam lingkungannya, terdapat 5 (lima) dimensi budaya yaitu:

1. Individualisme, kecenderungan akan kerangka sosial yang terjalin longgar dalam masyarakat dimana individu dianjurkan untuk menjaga diri mereka sendiri dan keluarga dekatnya.
2. Kolektivisme, kecenderungan akan kerangka sosial yang terjalin ketat dimana individu dapat mengharapkan kerabat, suku, atau kelompok lainnya melindungi mereka sebagai ganti atas loyalitas mutlak. Isu utama dalam dimensi ini adalah derajat kesaling-tergantungan suatu masyarakat diantara

anggota-anggotanya. Hal ini berkait dengan konsep diri masyarakat : "saya" atau "kami".

3. Jarak kekuasaan, merupakan suatu ukuran dimana anggota dari suatu masyarakat menerima bahwa kekuasaan dalam lembaga atau organisasi tidak didistribusikan secara merata. Hal ini mempengaruhi perilaku anggota masyarakat yang kurang berkuasa dan yang berkuasa. Orang-orang dalam masyarakat yang memiliki jarak kekuasaan besar menerima tatanan hirarkis dimana setiap orang mempunyai suatu tempat yang tidak lagi memerlukan justifikasi. Orang-orang dalam masyarakat yang berjarak kekuasaan kecil menginginkan persamaan kekuasaan dan menuntut justifikasi atas perbedaan kekuasaan. Isu utama atas dimensi ini adalah bagaimana suatu masyarakat menangani perbedaan diantara penduduk ketika hal tersebut terjadi. Hal ini mempunyai konsekuensi jelas terhadap cara orang-orang membangun Lembaga dan organisasi mereka.
4. Penghindaran ketidakpastian, merupakan tingkatan dimana anggota masyarakat merasa tak nyaman dengan ketidakpastian dan ambiguitas. Perasaan ini mengarahkan mereka untuk mempercayai kepastian yang menjanjikan dan untuk memelihara lembaga-lembaga yang melindungi penyesuaian. Masyarakat yang memiliki penghindaran ketidakpastian yang kuat menjaga kepercayaan dan perilaku yang ketat dan tidak toleran terhadap orang dan ide yang menyimpang. Masyarakat yang mempunyai penghindaran ketidakpastian yang lemah menjaga suasana yang lebih santai dimana praktek dianggap lebih dari prinsip dan penyimpangan lebih dapat ditoleransi. Isu utama dalam dimensi ini adalah bagaimana suatu masyarakat bereaksi atas

fakta yang datang hanya sekali dan masa depan yang tidak diketahui. Apakah ia mencoba mengendalikan masa depan atau membiarkannya berlalu. Seperti halnya jarak kekuasaan, penghindaran ketidakpastian memiliki konsekuensi akan cara orang-orang mengembangkan lembaga dan organisasi mereka.

5. Maskulinitas, kecenderungan dalam masyarakat akan prestasi, kepahlawanan, ketegasan, dan keberhasilan material. Lawannya, feminitas berarti kecenderungan akan hubungan, kesederhanaan, perhatian pada yang lemah, dan kualitas hidup. Isu utama pada dimensi ini adalah cara masyarakat mengalokasikan peran sosial atas perbedaan jenis kelamin.

Matondang (2018:22) melihat budaya organisasi dari 3 (tiga) variable dimensi budaya organisasi, yaitu :

1. Dimensi adaptasi eksternal (*external adaptation tasks*).

Mengetahui variable dimensi adaptasi eksternal, indikator-indikator yang akan diteliti lebih lanjut meliputi: misi, tujuan, sarana dasar, pengukuran keberhasilan dan strategi cadangan. Pada organisasi *bussines/private* yang berorientasi pada *profit*, misi merupakan upaya adaptasi terhadap kepentingan-kepentingan investor dan stakeholder, penyedia barang-barang yang dibutuhkan untuk produksinya, manager, karyawan, masyarakat, pemerintah dan konsumen.

2. Dimensi integrasi internal (*internal intergration tasks*)

Dimensi Integrasi Internal, indikator-indikator yang akan diteliti, yaitu: Bahasa yang sama, batasan dalam kelompok, penempatan status/ kekuasaan, hubungan dalam kelompok, penghargaan dan bagaimana mengatur yang sulit diatur.

3. Dimensi asumsi-asumsi dasar (*basic underlying assumptions*)

Indikator-indikator yang untuk mengetahui variable dimensi asumsi-asumsi dasar, yaitu: hubungan dengan lingkungan, hakekat kegiatan manusia, hakekat kenyataan dan kebenaran, hakekat waktu, hakekat kebenaran manusia, hakekat hubungan antar manusia, homogenitas versus heterogenitas.

2.1.3.6. Indikator Budaya Organisasi

Robbins (2015:295) yang merujuk pada tujuh karakteristik utama yang merupakan hakikat budaya organisasi yaitu sebagai berikut:

1. Inovasi dan keberanian mengambil resiko, yakni sejauh mana karyawan didorong untuk bersikap inovatif dan berani menambil resiko.
2. Perhatian pada hal-hal rinci yakni sejauh mana karyawan diharapkan menjalankan presisi, analisis, dan perhatian pada hal-hal detail.
3. Orientasi hasil, yakni sejauh mana manajemen berfokus lebih pada hasil ketimbang pada teknik dan proses yang digunakan untuk mencapai hasil tersebut.
4. Orientasi orang, yakni sejauh mana keputusan-keputusan manajemen mempertimbangkan efek dari hasil tersebut atas orang yang ada dalam organisasi.
5. Orientasi tim, yakni sejauh mana kegiatan-kegiatan kerja diorganisasi pada tim ketimbang pada individu-individu.
6. Keagresifan, yakni sejauh mana orang bersikap agresif dan kompetitif ketimbang santai.
7. Stabilitas, yakni sejauh mana kegiatan-kegiatan organisasi menekankan dipertahankannya status quo dalam perbandingannya dengan pertumbuhan.

Menurut Robbins (2015:257) bahwa masing-masing karakteristik ini berada di suatu kontinum mulai dari rendah sampai tinggi, sehingga menilai organisasi berdasarkan ketujuh karakteristik ini akan menghasilkan suatu gambaran utuh mengenai kultur sebuah organisasi. Gambaran inilah yang menjadi basis bagi sikap pemahaman bersama yang dimiliki para anggota mengenai organisasi, bagaimana segala sesuatu dilakukan di dalamnya dan cara para anggota diharapkan berperilaku.

2.1. Penelitian Terdahulu

Untuk menunjang penelitian ini, peneliti menggunakan beberapa penelitian terdahulu yang relevan dengan penelitian ini:

Tabel 2.1
Penelitian Terdahulu

No	Peneliti	Judul Penelitian	Hasil Penelitian	Sumber
1	Rodiathul Kusuma Wardani (2020)	Pengaruh Kualitas Sumber Daya Manusia (SDM) Terhadap Responsivitas Pelayanan Karyawan PT. Pos Indonesia Yogyakarta	Dari perhitungan dengan korelasi Product Moment diperoleh r hitung sebesar 0,41. Sedangkan r tabel dan $N = 42$ pada taraf signifikansi 5% diperoleh r tabel 0,304 sehingga r hitung lebih besar daripada r tabel ($0,41 > 0,304$). Sehingga terdapat korelasi positif antara kualitas SDM terhadap responsivitas pelayanan karyawan PT. Pos Indonesia Yogyakarta	Journal Agora Vol. 3, Nomor 2, (2020)
2	Wiyanto (2024)	Pengaruh Kualitas Sumber Daya Manusia Terhadap Responsivitas Pelayanan Karyawan (PT	Kualitas Sumber Daya Manusia berpengaruh positif dan signifikan terhadap responsivitas pelayanan karyawan PT. Bank Negara	Jurnal Disrupsi Bisnis, Vol. 4, No.1, Januari

		Bank Negara Indonesia Tbk Kantor Cabang Bumi Serpong Damai)	Indonesia Tbk Kantor Cabang Bumi Serpong Damai. Hasil uji regresi sederhana menunjukkan Kualitas Sumber Daya Manusia berpengaruh positif dan signifikan terhadap responsivitas pelayanan dengan koefisien korelasi sebesar 0,224 dan nilai koefisien determinasi 0,072, serta diperoleh persamaan regresi $Y = 42,489 + 0,224 X$. Nilai t-hitung lebih besar dari t-tabel sebesar $3,943 > 1,653$ dan taraf signifikansi t lebih kecil sebesar $0.000 < 0.05$. dengan ini Kualitas Sumber Daya Manusia berpengaruh Terhadap responsivitas pelayanan PT Bank Negara Indonesia kantor Cabang Bumi Serpong Damai.	2024
3	Enno Aldea Amanda (2017)	Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Responsivitas Pelayanan Karyawan Di PDAM Tirta Taman Sari Kota Madiun	Ada pengaruh yang positif dan signifikan budaya organisasi terhadap responsivitas pelayanan karyawan pada PDAM Tirta Taman Sari Kota Madiun.	Jurnal Akuntansi Dan Pendidikan Vol 6 No 1 April 2017
4	Nyamin Sucipto (2019)	Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap responsivitas pelayanan Karyawan pada PT. Ansika Jitama Teknik	budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap responsivitas pelayanan karyawan PT. Ansika Jitama Teknik.	Jurnal Mirai Management Terakreditasi Nasional e-ISSN : 2597 - 4084, Volume 4 No.1 2019.

5	Endah Wahyuningsih (2020)	Pengaruh Budaya Organisasi dan Sumber Daya Manusia Terhadap Responsivitas Pelayanan Karyawan Pada PT. Bank Negara Indonesia Pekanbaru	Budaya organisasi dan Sumber Daya Manusia berpengaruh signifikan dan positif terhadap responsivitas pelayanan karyawan PT. Bank Negara Indonesia Pekanbaru.	Motiva : Jurnal Psikologi 2020 Vol 3, No 2,
6	Alfitri Rijanto (2018)	Pengaruh Sumber Daya Manusia dan Budaya Organisasi Terhadap Responsivitas Pelayanan Karyawan PT. Agrodana Futures	Hasil penelitian ini menunjukkan adanya pengaruh positif yang signifikan antara variabel Sumber Daya Manusia dan budaya organisasi dengan variabel Responsivitas Pelayanan Karyawan PT. Agrodana Futures.	Jurnal Riset Bisnis dan Investasi Vol. 4, No. 2, Agustus 2018 ISSN: 2460-8211

Sumber : Wardani (2020), Wiyanto (2024), Amanda (2017), Sucipto (2019), Wahyuningsih (2020), Rijanto (2018) Diolah Oleh Peneliti (2022)

Beberapa penelitian tersebut menunjukkan bahwa kualitas Sumber Daya Manusia dan budaya organisasi mempunyai peran penting dalam mendorong responsivitas pelayanan pegawai. Walaupun penelitian sebelumnya sudah menunjukkan bahwa kualitas Sumber Daya Manusia dan budaya organisasi berpengaruh pada responsivitas pelayanan pegawai, tetap saja penelitian ini menarik untuk dilakukan. Karena setiap perusahaan ataupun instansi mempunyai kondisi sosial yang berbeda-beda dan tidak ada yang sama persis dengan yang lainnya. Untuk itu, penelitian ini dilakukan bukan saja untuk memperkuat hasil studi-studi sebelumnya, namun juga untuk memberikan hasil analisis data yang lebih baru daripada penelitian sebelumnya.

2.2. Kerangka Konseptual.

Kerangka konseptual dan kerangka berfikir merupakan gambaran tentang hubungan antar variabel yang akan diteliti, yang akan disusun dari berbagai teori

yang telah dideskripsikan (Sugiyono, 2012:44). Kerangka konseptual menggambarkan hubungan dari variable independen, dalam hal ini adalah Kualitas SDM (X_1), Budaya Organisasi (X_2), terhadap variabel dependen yaitu Responsivitas Pelayanan (Y) yang dilakukan oleh karyawan.

1. Pengaruh Kualitas SDM Terhadap Responsivitas Pelayanan

Menurut Hasibuan (2013:28) bahwa kualitas SDM merupakan sesuatu yang ada pada para pegawai dan yang dapat mempengaruhi dirinya dalam menjalankan tugas-tugas yang dibebarkannya. Hal ini sejalan dengan penelitian Rodiathul Kusuma Wardani (2020) dan Wiyanto (2024) yang menyimpulkan bahwa kualitas SDM berpengaruh positif dan signifikan terhadap responsivitas pelayanan.

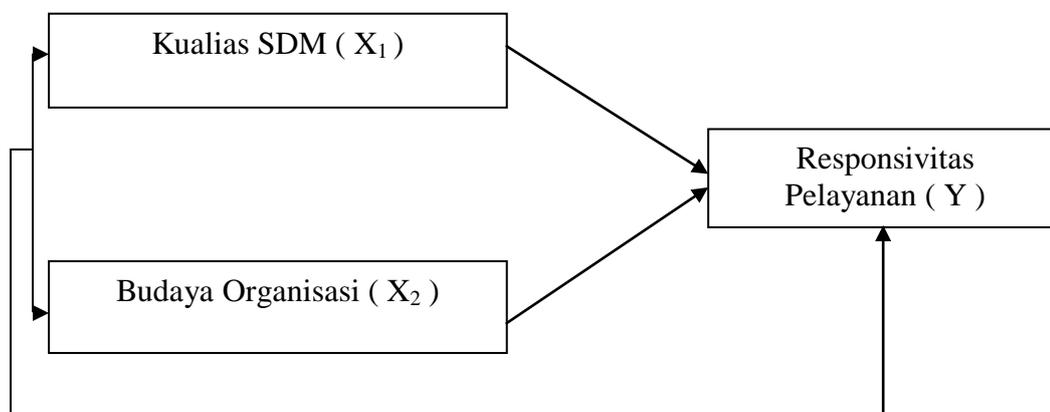
2. Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Responsivitas Pelayanan

Setiawan dan Waridin (2016:67) menyebutkan budaya organisasi memiliki hubungan positif dengan responsivitas pelayanan. Dengan adanya budaya organisasi maka responsivitas pelayanan karyawan akan lebih meningkat. Hal ini didukung oleh penelitian Enno Aldea Amanda (2017) dengan judul Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Responsivitas Pelayanan Karyawan Di PDAM Tirta Taman Sari Kota Madiun berkesimpulan bahwa Ada pengaruh yang positif dan signifikan budaya organisasi terhadap responsivitas pelayanan karyawan pada PDAM Tirta Taman Sari Kota Madiun. Kemudian penelitian dan Nyamin Sucipto (2019 dengan judul Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap responsivitas pelayanan Karyawan pada PT. Ansika Jitama Teknik berkesimpulan budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap responsivitas pelayanan karyawan PT. Ansika Jitama Teknik.

3. Pengaruh Kualiatas SDM dan Budaya Organisasi Terhadap Responsivitas Pelayanan

Responsivitas merupakan kemampuan daya tanggap aparat lembaga publik untuk mengenali kebutuhan masyarakat melalui komunikasi antara masyarakat dengan masyarakat sehingga akan terbentuk sebuah solusi untuk mengatasi kebutuhan tersebut. Mengingat begitu besarnya peran dan kedudukan sumber daya manusia sebagai pegawai dalam kegiatan instansi, maka diperlukan kuaalitas SDM dan budaya organisasi sehingga dapat dijaga mekanisme kerja yang baik. Hal ini sejalan dengan penelitian Endah Wahyuningsih (2020) dengan judul “Pengaruh Budaya Organisasi dan Sumber Daya Manusia Terhadap Responsivitas Pelayanan Karyawan Pada PT. Bank Negara Indonesia Pekanbaru” yang berkesimpulan bahwa kualitas Budaya organisasi dan Sumber Daya Manusia berpengaruh signifikan dan positif terhadap responsivitas pelayanan karyawan PT. Bank Negara Indonesia Pekanbaru. Kemudian penelitian Alfitri Rijanto (2018) dengan judul Pengaruh Sumber Daya Manusia dan Budaya Organisasi Terhadap Responsivitas Pelayanan Karyawan PT. Agrodana Futures yang berkesimpulan adanya pengaruh positif yang signifikan antara variabel Sumber Daya Manusia dan budaya organisasi dengan variabel responsivitas.

Gambar 2.1 : Kerangka Konsep



2.1. Hipotesis

Hipotesa adalah rumusan jawaban sementara terhadap suatu masalah yang dimaksudkan sebagai tuntutan sementara dalam penyelidikan untuk mencari jawaban yang sebenarnya. Adapun hipotesis yang dapat diambil dari rumusan masalah yang telah diuraikan di atas adalah :

1. Kualitas SDM mempunyai pengaruh signifikan terhadap responsivitas pelayanan pegawai Badan Pendapatan Daerah Provinsi Sumatera Utara.
2. Budaya organisasi mempunyai pengaruh signifikan terhadap responsivitas pelayanan pegawai Badan Pendapatan Daerah Provinsi Sumatera Utara.
3. Kualitas SDM dan budaya organisasi mempunyai pengaruh signifikan terhadap responsivitas pelayanan pegawai Badan Pendapatan Daerah Provinsi Sumatera Utara