

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang

Sumber Daya Manusia (SDM) merupakan sumber daya yang mungkin memiliki status khusus dibandingkan dengan sumber lainnya. Sumber daya manusia bertahan sebab mereka mempunyai mutu kepemimpinan yakni keahlian untuk mengartikulasikan visi, misi serta strategi, dan keahlian untuk mendapatkan serta memobilisasi sumber daya lain untuk mengimplementasikan visi serta mempraktikkan strategi perubahan (Anna *et al.*, 2023). Sama halnya dengan pendapat (Febrianti *et al.*, 2025) Pemberdayaan Sumber Daya Manusia yang maksimal akan memungkinkan suatu organisasi mampu bersaing, oleh sebab itu setiap pegawai dituntut untuk bekerja secara maksimal dengan efektif dan efisiensi. Sejalan dengan pendapat Rusda *et al.*, (2022) sebuah perusahaan, organisasi, instansi, ataupun lembaga pasti memiliki sumber utama yang dinilai dapat menentukan keberhasilan dari organisasi tersebut.

Adanya anggapan tersebut memberikan kesimpulan bahwa sumber daya manusia (SDM) dalam suatu perusahaan merupakan satu dari banyak sumber daya yang harus dikelola dengan baik. Pengelolaan yang dilaksanakan dengan baik bisa menjadi salah satu usaha dalam meningkatkan kualitas sumber daya manusia (SDM), serta meningkatkan

kinerjanya untuk menciptakan keefektifitasan SDM dalam melakukan tugas dan tanggung jawabnya.

Menurut Dharma *et al.*, (2025) Sumber daya manusia merupakan faktor terpenting setiap kegiatan organisasi dalam aktifitas dan rutinitas dari sebuah organisasi atau perusahaan karena berhasil tidaknya suatu organisasi atau perusahaan dalam mencapai tujuan yang didapatkan sebelumnya oleh organisasi tergantung pada kemampuan sumber daya yang menjalankan tugas-tugas yang telah diberikan kepadanya. Oleh karena itu kualitas sumber daya memiliki peran yang sangat penting dalam sebuah organisasi agar dapat bersaing dalam mempertahankan kelangsungan hidup suatu organisasi sehingga tujuan organisasi dapat tercapai. Sementara itu menurut Surya Dharma *et al.*,(2025) Pencapaian tujuan organisasi, baik di sektor publik maupun swasta, bergantung pada sejauh mana tujuan yang direncanakan terwujud. Untuk mencapai tujuan tersebut, keterlibatan berbagai komponen organisasi, khususnya sumber daya manusia, sangat penting.

Kabupaten Magetan adalah salah satu kabupaten yang terletak di Provinsi Jawa Timur, Indonesia. Kabupaten ini berada di bagian barat Provinsi Jawa Timur dan berbatasan langsung dengan Provinsi Jawa Tengah. Ibu kota kabupaten ini adalah Kecamatan Magetan. Wilayah Magetan dikenal sebagai daerah agraris dengan potensi wisata alam yang cukup besar, salah satunya adalah Telaga Sarangan yang menjadi ikon pariwisata daerah. Kabupaten ini memiliki luas wilayah sekitar 688,84

km², dengan topografi yang bervariasi mulai dari dataran rendah hingga pegunungan, terutama di bagian selatan yang merupakan bagian dari lereng Gunung Lawu. Selain sektor pertanian, Magetan juga berkembang di sektor industri kecil seperti kerajinan kulit, kerajinan anyaman bambu, serta pariwisata (<https://www.magetan.go.id>).

Efektivitas kerja di lingkungan Organisasi Perangkat Daerah (OPD) Kabupaten Magetan menunjukkan tren yang positif dalam beberapa tahun terakhir. Hal ini terlihat dari pencapaian Kabupaten Magetan dalam Sistem Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah (SAKIP) yang setiap tahun dievaluasi oleh Kementerian PAN-RB. Pada tahun 2022 dan 2023, Kabupaten Magetan berhasil mempertahankan predikat BB—dengan nilai yang meningkat dari 72,62 menjadi 73,52. Pencapaian ini mencerminkan bahwa kinerja instansi pemerintah di Magetan sudah berada pada tingkat efektif, meskipun masih terus ditingkatkan menuju target predikat A, yang menandakan akuntabilitas dan efektivitas kinerja yang optimal.

Upaya peningkatan efektivitas kerja dilakukan melalui berbagai inovasi, seperti penerapan E-Kinerja dan sistem pohon kinerja (*cascading*) yang menyelaraskan target di tingkat individu hingga unit kerja. Setiap OPD diwajibkan menyusun dan Laporan Kinerja Instansi Pemerintah memublikasikan (LKjIP) sebagai bentuk transparansi dan tanggung jawab atas pelaksanaan program dan kegiatan. Laporan ini berisi evaluasi capaian sasaran strategis, indikator kinerja utama, dan analisis keberhasilan maupun kendala pelaksanaan program. Selain itu, efektivitas

juga dijaga melalui fungsi pengawasan yang dilakukan oleh Inspektorat Kabupaten Magetan, yang rutin mengadakan rapat koordinasi dan evaluasi terhadap pelaksanaan pengawasan serta penyusunan kebijakan pengawasan ke depan. Melalui sinergi antara perencanaan strategis, implementasi program, serta pengawasan dan evaluasi yang berkesinambungan, efektivitas kerja di seluruh OPD Kabupaten Magetan dapat dikatakan cukup baik dan mengalami perbaikan dari tahun ke tahun (Inspektorat Kabupaten Magetan, 2025).

Dinas Pekerjaan Umum dan Penataan Ruang (PUPR) Kabupaten Magetan memiliki peran penting dalam mendukung pembangunan daerah melalui pengelolaan infrastruktur dan penataan ruang yang berkelanjutan. Dinas ini bertugas membantu Bupati dalam menyelenggarakan urusan pemerintahan di bidang pekerjaan umum dan tata ruang, sekaligus melaksanakan tugas pembantuan dari pemerintah pusat maupun provinsi. Dengan fokus pada pembangunan jalan, jembatan, irigasi, dan sarana publik lainnya, Dinas PUPR berupaya menciptakan tata ruang yang tertib, efisien, dan ramah lingkungan. Melalui kinerja yang profesional, kolaboratif, dan inovatif, dinas ini berkomitmen untuk meningkatkan efektivitas pembangunan dan kualitas pelayanan publik demi terwujudnya Magetan yang maju, tertata, dan sejahtera. Dalam menjalankan fungsinya, Dinas PUPR Kabupaten Magetan mengemban berbagai tugas penting seperti merumuskan kebijakan teknis, melaksanakan pembangunan dan pemeliharaan infrastruktur jalan dan jembatan, pengelolaan sumber daya

air, penataan ruang wilayah, pengembangan jasa konstruksi, serta pengelolaan sarana dan prasarana permukiman. Dinas ini juga berperan dalam melakukan pengawasan dan evaluasi terhadap pelaksanaan program di bidangnya agar sejalan dengan visi pembangunan daerah. Struktur organisasi Dinas PUPR Kabupaten Magetan terdiri dari Sekretariat dan lima bidang teknis, yaitu Bidang Bina Marga, Bidang Cipta Karya, Bidang Sumber Daya Air, Bidang Penataan Ruang, dan Bidang Bina Jasa Konstruksi. Masing-masing bidang memiliki unit kerja yang menangani secara khusus aspek teknis pembangunan, perencanaan, pengawasan, hingga pelayanan kepada masyarakat. Selain itu, terdapat pula Unit Pelaksana Teknis Dinas (UPTD) dan kelompok jabatan fungsional untuk mendukung pelaksanaan operasional di lapangan.

Kedudukan, tugas pokok, dan fungsi Dinas PUPR Kabupaten Magetan diatur dalam Peraturan Bupati Magetan Nomor 82 Tahun 2021 tentang Kedudukan, Susunan Organisasi, Tugas dan Fungsi serta Tata Kerja Dinas PUPR Kabupaten Magetan. Aturan ini menjadi dasar hukum dalam pelaksanaan seluruh aktivitas dinas agar berjalan secara efektif, efisien, dan akuntabel sesuai dengan ketentuan perundang-undangan yang berlaku. Dengan demikian, Dinas PUPR Kabupaten Magetan memiliki peran vital dalam mewujudkan pembangunan infrastruktur yang berkualitas dan tata ruang yang terencana, demi mendukung kesejahteraan masyarakat dan kemajuan daerah secara berkelanjutan (DPUPR, 2025).

Menurut Sude & Asi (2021) setiap organisasi pemerintah dituntut untuk dapat mengoptimalkan sumber daya manusia dan bagaimana sumber daya manusia dikelola. Pengelolaan sumber daya manusia tidak lepas dari faktor karyawan yang diharapkan dapat berprestasi sebaik mungkin demi mencapai tujuan organisasi pemerintah. Ketersediaan teknologi yang memadai tidaklah cukup jika tidak ditunjang dengan adanya sumber daya manusia yang andal, asset terpenting dalam suatu organisasi tidak lain adalah sumber daya manusia. Sumber daya manusia merupakan aset penting dalam organisasi publik maupun privat. Dalam konteks pemerintahan, keberhasilan penyelenggaraan pelayanan publik dan pembangunan daerah sangat ditentukan oleh kinerja aparatur sipil negara (ASN) dan tenaga kerja kontrak (TKK) sebagai pelaksana kebijakan. Peran mereka menjadi tulang punggung dalam mengimplementasikan program-program strategis pemerintah daerah. Salah satu instansi teknis yang memiliki peran vital dalam pembangunan fisik dan infrastruktur adalah Dinas Pekerjaan Umum dan Penataan Ruang (PUPR).

Dalam realitanya, berdasarkan wawancara mendalam dengan berbagai pegawai Sebagai perangkat daerah di lingkungan Kabupaten Magetan, dinas ini dituntut untuk mampu merealisasikan program kerja secara tepat waktu, tepat mutu, dan tepat sasaran sesuai dengan rencana pembangunan daerah. Namun dalam praktiknya, efektivitas kerja seringkali dihadapkan pada berbagai tantangan, seperti keterbatasan sumber daya manusia, perbedaan kompetensi antarpegawai, beban kerja

yang tinggi terutama pada musim proyek, serta dinamika kebijakan pemerintah yang terus berkembang.

Dinas PUPR Kabupaten Magetan memegang tanggung jawab dalam pembangunan, pemeliharaan, dan pengelolaan infrastruktur publik seperti jalan, jembatan, drainase, irigasi, serta penataan kawasan ruang wilayah. Dalam menjalankan fungsinya, dinas ini melibatkan dua jenis tenaga kerja yaitu ASN yang memiliki status kepegawaian tetap, dan tenaga kerja kontrak (TKK) yang diangkat berdasarkan kebutuhan organisasi dan anggaran yang tersedia. Perbedaan status ini sering kali berdampak pada aspek disiplin, motivasi kerja, loyalitas, dan efektivitas kinerja pegawai.

Menurut Ibu Tuti selaku kepegawaian Dinas Pekerjaan Umum dan Penataan Ruang Kabupaten Magetan diketahui bahwa Efektivitas kerja tidak hanya diukur dari terserapnya anggaran, tetapi juga dari kualitas hasil pembangunan serta kepuasan masyarakat sebagai penerima layanan. Fenomena yang muncul di lapangan menunjukkan adanya kesenjangan yang cukup mencolok antara Aparatur Sipil Negara (ASN) dan Tenaga Kerja Kontrak di lingkungan Dinas PUPR Kabupaten Magetan. Perbedaan ini terlihat dari aspek beban kerja, kejelasan tugas, hingga partisipasi dalam proses pengambilan keputusan. Tenaga kontrak sering kali diberikan beban kerja yang tinggi tanpa diimbangi dengan kejelasan tanggung jawab dan penghargaan yang memadai. Selain itu, mereka juga menghadapi ketidakpastian status kerja yang berdampak pada rasa aman

dan motivasi dalam bekerja. Keterbatasan akses terhadap pelatihan serta pengembangan kompetensi membuat tenaga kontrak sulit meningkatkan kemampuan dan daya saingnya. Rendahnya pengakuan formal terhadap kontribusi mereka juga menimbulkan rasa ketidakadilan di lingkungan kerja. Di sisi lain, ASN yang memiliki jaminan karier dan hak kepegawaian yang lebih kuat tidak selalu menunjukkan kinerja optimal. Beberapa ASN cenderung bekerja secara pasif karena sistem pengawasan, evaluasi, dan penghargaan belum berjalan efektif. Kurangnya mekanisme penilaian berbasis kinerja menyebabkan motivasi kerja ASN menurun.

Kondisi ini menimbulkan ketidakseimbangan dalam pelaksanaan tugas dan tanggung jawab antar pegawai. Selain itu, komunikasi antar pegawai ASN dan tenaga kontrak terkadang kurang harmonis karena perbedaan status kepegawaian. Hal ini berpotensi menghambat efektivitas kerja tim serta pencapaian tujuan organisasi. Ketimpangan tersebut jika tidak segera diatasi dapat menurunkan semangat kerja dan loyalitas pegawai. Oleh karena itu, diperlukan kebijakan dan manajemen sumber daya manusia yang lebih adil, transparan, dan berbasis kinerja agar sinergi antara ASN dan tenaga kontrak dapat terjalin dengan baik demi peningkatan efektivitas kerja organisasi.

Menurut laporan internal Dinas PUPR Kabupaten Magetan (2024), tenaga kerja kontrak mendominasi bagian teknis pelaksanaan di lapangan, sedangkan ASN lebih banyak menempati posisi administratif dan perencanaan. Ketidakseimbangan dalam pembagian tugas dan tanggung

jawab ini berpotensi menimbulkan ketimpangan kinerja tim secara keseluruhan. Hal ini dapat berdampak langsung pada efektivitas organisasi, khususnya dalam pencapaian target pembangunan infrastruktur daerah yang terukur dan berkelanjutan.

Berdasarkan berbagai pertimbangan yang telah dijelaskan, pemilihan pegawai Aparatur Sipil Negara (ASN) di lingkungan Dinas Pekerjaan Umum dan Penataan Ruang (PUPR) Kabupaten Magetan sebagai objek penelitian merupakan keputusan yang relevan dan strategis. Dinas ini memiliki peran sentral dalam mendukung pembangunan infrastruktur daerah yang berdampak langsung pada masyarakat, sehingga efektivitas kinerja pegawainya sangat menentukan keberhasilan program-program pemerintah daerah. Selain itu, ASN di instansi ini dihadapkan pada tantangan kerja yang kompleks dan beragam, mulai dari perencanaan teknis, pengawasan proyek fisik, hingga koordinasi antarbidang. Kompleksitas ini menuntut kinerja yang tidak hanya tinggi, tetapi juga konsisten dan kolaboratif. Fenomena variasi kinerja antarpegawai, serta kendala dalam aspek disiplin, kerja tim, dan budaya organisasi, menjadi indikator penting bahwa efektivitas kerja di lingkungan ini masih perlu ditingkatkan. Oleh karena itu, penelitian terhadap pegawai ASN Dinas PUPR Kabupaten Magetan diharapkan dapat memberikan kontribusi ilmiah dan praktis dalam memahami faktor-faktor yang memengaruhi efektivitas kerja pegawai, serta menjadi dasar untuk perumusan kebijakan pengelolaan sumber daya manusia yang lebih baik di sektor publik.

Suatu perusahaan atau instansi selalu berusaha agar karyawan atau pegawai yang terlibat di dalamnya dapat mencapai efektivitas kerja. Keberhasilan organisasi dalam mencapai tujuannya dimulai dari keberhasilan masing-masing karyawan atau pegawai yang bersangkutan. Efektivitas menjadi unsur pokok untuk mencapai sebuah tujuan atau sasaran yang telah ditentukan dalam setiap organisasi. Efektivitas dapat dikatakan efektif, apabila tercapainya tujuan atau sasaran yang telah ditentukan sebelumnya (Wirawan *et al.*, 2024). Sejalan dengan penelitian Emi Wulandari *et al.*, (2024) efektivitas kerja pegawai berperan penting dalam keberhasilan organisasi. Tujuan organisasi akan tercapai apabila memiliki sumber daya manusia yang handal, terampil, dan berkualitas, karena hal tersebut mendorong kontribusi optimal serta peningkatan prestasi kerja bagi organisasi maupun individu.

Menurut Anna *et al.*, (2023) Efektivitas merupakan suatu usaha untuk mencapai tujuan dan kepuasan perusahaan dengan jangka waktu yang sudah ditentukan. Selain itu menurut Sude & Asi, (2021) efektivitas kerja sangat dipengaruhi oleh kualitas sumber daya manusia. Pegawai yang memiliki kemampuan, keterampilan, kreativitas, inisiatif, ketelitian, dan tanggung jawab tinggi akan meningkatkan efektivitas dan efisiensi kerja, sehingga membantu instansi mencapai tujuannya. Sebaliknya, jika aspek-aspek tersebut rendah, maka efektivitas kerja pun akan menurun.

Berikut data efektivitas kerja dari hasil pra survey terhadap 40 pegawai ASN Dinas Pekerjaan Umum dan Penataan Ruang Kabupaten Magetan.

Tabel 1. 1 Pencapaian Tujuan

No	Pernyataan	STS	TS	S	SS
	(Pernyataan ini mencakup kemampuan pegawai untuk menyelesaikan tugas sesuai target yang telah ditetapkan, dengan hasil yang sesuai harapan organisasi)				
1.	Saya mampu menyelesaikan tugas sesuai dengan target yang ditetapkan.	0%	5%	65%	30%
2.	Saya tetap menjaga kualitas hasil kerja meskipun menghadapi berbagai kendala.	22%	65%	10%	3%
3.	Saya menilai hasil pekerjaan yang dilakukan belum sepenuhnya selaras dengan pencapaian tujuan unit kerja.	0%	5%	75%	20%
4.	Saya menilai hasil pekerjaan yang dicapai masih dapat ditingkatkan dari segi kualitas agar leebih optimal.	17%	70%	8%	5%

Sumber: Data Diolah Peneliti 2025

Berdasarkan tabel 1.1 hasil pra-survei yang dilakukan terhadap pegawai, diperoleh gambaran bahwa secara umum pegawai menilai dirinya mampu menyelesaikan tugas sesuai dengan target yang telah ditetapkan. Hal ini terlihat pada pernyataan pertama, di mana 95% responden menyatakan setuju dan sangat setuju, sedangkan hanya 5% responden yang menyatakan tidak setuju. Temuan ini menunjukkan bahwa dari sisi pencapaian target kerja, pegawai menilai pelaksanaan tugas telah berjalan dengan cukup baik. Namun, hasil pra-survei juga mengungkap

adanya indikasi permasalahan pada aspek pelaksanaan pekerjaan ketika dihadapkan pada kendala. Pada pernyataan kedua, sebanyak 87% responden menyatakan tidak setuju dan sangat tidak setuju, sementara hanya 13% responden yang menyatakan setuju dan sangat setuju bahwa pekerjaan tetap dapat diselesaikan sesuai target meskipun terdapat kendala. Kondisi ini menunjukkan bahwa keberadaan kendala kerja masih menjadi hambatan yang signifikan dan berpotensi memengaruhi efektivitas penyelesaian pekerjaan.

Pada aspek keselarasan hasil kerja dengan tujuan unit kerja, hasil pra-survei menunjukkan bahwa mayoritas responden menilai hasil pekerjaan belum sepenuhnya selaras dengan pencapaian tujuan unit kerja. Hal ini ditunjukkan oleh pernyataan ketiga, di mana 95% responden menyatakan setuju dan sangat setuju, sedangkan hanya 5% responden yang menyatakan tidak setuju. Temuan ini mengindikasikan adanya kesenjangan antara penyelesaian tugas secara administratif dengan kontribusi hasil kerja terhadap pencapaian tujuan unit kerja. Sejalan dengan temuan tersebut, pada pernyataan keempat mengenai perlunya peningkatan hasil pekerjaan agar lebih selaras dengan tujuan organisasi, sebanyak 87% responden menyatakan tidak setuju dan sangat tidak setuju, sementara 13% responden menyatakan setuju dan sangat setuju. Meskipun sebagian besar responden belum secara eksplisit menyatakan perlunya peningkatan, keberadaan responden yang masih menilai adanya kebutuhan

peningkatan menunjukkan bahwa keselarasan hasil kerja dengan tujuan organisasi belum dirasakan secara merata.

Berdasarkan keseluruhan hasil pra-survei tersebut, dapat disimpulkan bahwa pegawai mampu menyelesaikan tugas sesuai target namun, efektivitas kerja belum sepenuhnya optimal khususnya dalam menghadapi kendala kerja serta dalam memastikan keselarasan hasil kerja dengan tujuan unit kerja dan organisasi. Kondisi ini menunjukkan adanya perbedaan antara pencapaian target kerja dan kualitas kontribusi hasil kerja, sehingga diperlukan penelitian lebih lanjut untuk mengkaji faktor-faktor yang memengaruhi efektivitas kerja pegawai. Hal ini sejalan dengan teori efektivitas kerja yang dikemukakan oleh Steers (1985), yang menyatakan bahwa efektivitas kerja tidak hanya diukur dari tercapainya target atau output kerja, tetapi juga dari sejauh mana proses pelaksanaan pekerjaan, kemampuan mengatasi hambatan, serta keselarasan hasil kerja dengan tujuan organisasi dapat diwujudkan secara optimal. Selain itu, Robbins dan Judge (2017) menegaskan bahwa efektivitas kerja dipengaruhi oleh faktor-faktor organisasi dan perilaku kerja. Oleh karena itu, meskipun target kerja secara kuantitatif telah tercapai, efektivitas kerja secara keseluruhan tetap belum optimal apabila proses kerja dan kontribusi hasil kerja belum sepenuhnya mendukung tujuan organisasi. Kondisi inilah yang mendasari perlunya penelitian lebih lanjut untuk mengkaji faktor-faktor yang memengaruhi efektivitas kerja pegawai.

Tabel 1. 2 Ketepatan Waktu

No	Pernyataan	STS	TS	S	SS
	(Pernyataan ini mencakup kemampuan pegawai untuk menyelesaikan pekerjaan sesuai jadwal atau tenggat yang telah ditentukan tanpa keterlambatan)				
1.	Saya menyelesaikan pekerjaan sesuai dengan tenggat waktu yang telah ditentukan.	5%	3%	70%	22%
2.	Saya merasa kesulitan membagi fokus kerja ketika menangani beberapa tugas secara bersamaan.	27%	60%	8%	5%
3.	Saya membagi waktu kerja untuk setiap tugas secara proporsional.	0%	0%	75%	25%
4.	Saya tetap disiplin dalam bekerja meskipun terdapat gangguan selama proses pekerjaan.	28%	62%	5%	5%

Sumber: Data Diolah Peneliti 2025

Berdasarkan tabel 1.2 diketahui bahwa secara umum pegawai dinilai mampu menyelesaikan pekerjaan sesuai dengan tenggat waktu yang telah ditentukan. Hal ini tercermin dari 92% responden yang menyatakan setuju dan sangat setuju pada pernyataan mengenai penyelesaian pekerjaan sesuai jadwal. Temuan ini menunjukkan bahwa pencapaian tenggat waktu secara umum telah berjalan dengan baik. Namun, capaian tersebut belum sepenuhnya mencerminkan efektivitas ketepatan waktu secara menyeluruh. Pada aspek proses kerja, meskipun mayoritas responden menyatakan tidak mengalami kesulitan dalam mengatur prioritas pekerjaan (87% tidak setuju dan sangat tidak setuju), serta menilai pembagian waktu kerja telah dilakukan secara proporsional (100% setuju dan sangat setuju),

masih terdapat 10% responden yang menilai bahwa pengelolaan waktu kerja perlu ditingkatkan agar penyelesaian pekerjaan dapat berjalan sesuai jadwal.

Kondisi ini menunjukkan bahwa ketepatan waktu kerja tidak hanya ditentukan oleh kemampuan individu dalam menyelesaikan pekerjaan tepat waktu, tetapi juga dipengaruhi oleh konsistensi pengelolaan waktu kerja dalam menghadapi dinamika dan tuntutan pekerjaan. Dengan demikian, meskipun secara umum ketepatan waktu telah tercapai, masih terdapat celah perbaikan pada aspek pengelolaan waktu kerja yang berpotensi memengaruhi efektivitas kerja pegawai secara keseluruhan. Hal ini sejalan dengan pendapat Sedarmayanti (2017) yang menyatakan bahwa efektivitas kerja tidak hanya diukur dari ketepatan waktu penyelesaian pekerjaan, tetapi juga dari kemampuan pegawai dalam mengelola waktu kerja secara efektif untuk mendukung pelaksanaan tugas. Efektivitas kerja akan tercapai secara optimal apabila pegawai mampu mengatur prioritas pekerjaan, membagi waktu kerja secara proporsional, serta menyesuaikan pengelolaan waktu dengan dinamika dan tuntutan pekerjaan. Meskipun secara umum pegawai telah mampu menyelesaikan pekerjaan sesuai dengan tenggat waktu yang ditetapkan, masih terdapat ruang perbaikan pada aspek pengelolaan waktu kerja yang berpotensi memengaruhi efektivitas kerja pegawai secara keseluruhan. Selain itu, temuan pra-survei ini juga dapat dijelaskan melalui teori Gibson, Ivancevich, dan Donnelly (2012) yang menyebutkan bahwa efektivitas kerja dipengaruhi oleh faktor

individu dan faktor organisasi, termasuk pengelolaan waktu, beban kerja, serta sistem dan pola kerja yang berlaku dalam organisasi. Meskipun pegawai secara individu mampu menyelesaikan pekerjaan sesuai tenggat waktu, ketidakkonsistenan dalam pengelolaan waktu kerja dapat menyebabkan hasil kerja belum sepenuhnya optimal.

Tabel 1. 3 Kesesuaian dengan standar

No	Pernyataan	STS	TS	S	SS
	(Pernyataan ini mencakup kemampuan pegawai untuk menghasilkan pekerjaan sesuai prosedur, kualitas, dan kriteria yang telah ditetapkan organisasi)				
1.	Saya berupaya memastikan hasil kerja yang saya lakukan sesuai dengan standar yang telah ditetapkan organisasi.	0%	5%	70%	25%
2.	Saya melakukan pengecekan ulang terhadap hasil pekerjaan untuk memastikan tidak terjadi kesalahan.	23%	68%	6%	3%
3.	Hasil kerja yang saya selesaikan belum sepenuhnya memenuhi kualitas yang diharapkan organisasi.	18%	62%	15%	5%
4.	Saya belum mampu menjaga konsistensi hasil kerja dalam setiap penyelesaian tugas.	25%	65%	10%	0%

Sumber : Data Diolah Peneliti 2025

Berdasarkan tabel 1.3 hasil pra-survei pada indikator kemampuan pegawai dalam menghasilkan pekerjaan sesuai prosedur, kualitas, dan kriteria yang ditetapkan organisasi, diperoleh gambaran bahwa pada pernyataan pertama, mayoritas responden menunjukkan sikap yang positif. Sebanyak 70% responden menyatakan setuju dan 25% sangat setuju bahwa mereka berupaya memastikan hasil kerja sesuai dengan standar

yang telah ditetapkan organisasi, sementara hanya 5% yang tidak setuju. Hal ini menandakan bahwa kesadaran pegawai terhadap pentingnya standar kerja sudah cukup baik. Berbeda dengan hal tersebut, pada pernyataan kedua terlihat adanya kelemahan dalam proses pengendalian kualitas. Sebanyak 68% responden menyatakan tidak setuju dan 23% sangat tidak setuju bahwa mereka melakukan pengecekan ulang terhadap hasil pekerjaan, sedangkan hanya sebagian kecil yang setuju (6%) dan sangat setuju (3%). Temuan ini menunjukkan bahwa kebiasaan melakukan evaluasi ulang terhadap pekerjaan masih belum optimal.

Pada pernyataan ketiga yang bersifat negatif, sebagian besar responden menyatakan tidak setuju (62%) dan sangat tidak setuju (18%) bahwa hasil kerja mereka belum memenuhi kualitas yang diharapkan organisasi. Namun demikian, masih terdapat 15% responden yang setuju dan 5% sangat setuju, yang mengindikasikan bahwa sebagian pegawai merasa kualitas hasil kerjanya masih perlu ditingkatkan. Selanjutnya, Pada pernyataan keempat juga menunjukkan kecenderungan yang serupa. Sebanyak 65% responden tidak setuju dan 25% sangat tidak setuju bahwa mereka belum mampu menjaga konsistensi hasil kerja, sementara 10% menyatakan setuju. Hal ini menggambarkan bahwa secara umum pegawai merasa cukup mampu menjaga konsistensi hasil kerja, meskipun masih terdapat sebagian kecil yang mengalami kendala.

Hasil prasurvei ini menunjukkan bahwa pegawai ASN Dinas PUPR Kabupaten Magetan telah memiliki kesadaran yang baik dalam memenuhi standar kerja yang ditetapkan. Akan tetapi, masih terdapat kekurangan pada aspek pengecekan ulang hasil pekerjaan serta sebagian pegawai yang belum sepenuhnya mencapai kualitas dan konsistensi kerja yang diharapkan. Fenomena tersebut sejalan dengan pendapat Robbins dan Judge (2017) yang menyatakan bahwa efektivitas kerja tidak hanya ditentukan oleh pemahaman terhadap aturan dan prosedur, tetapi juga oleh konsistensi perilaku kerja dalam menerapkan standar organisasi. Pemahaman tanpa implementasi yang konsisten dapat menyebabkan hasil kerja tidak mencapai kualitas yang diharapkan. Pandangan serupa juga dikemukakan oleh Mangkunegara (2017) yang menyatakan bahwa kualitas kerja mencerminkan sejauh mana pegawai mampu melaksanakan tugas sesuai prosedur dan standar yang telah ditetapkan organisasi. Ketidakkonsistenan dalam penerapan standar kerja dapat menjadi indikator bahwa efektivitas kerja pegawai masih perlu ditingkatkan.

Tabel 1. 4 Penggunaan Sumber Daya Yang Tepat

No	Pernyataan	STS	TS	S	SS
	(Kemampuan pegawai untuk memanfaatkan waktu, tenaga, dana, dan fasilitas kerja secara efisien dan efektif)				
1.	Saya berupaya memanfaatkan waktu kerja secara efektif agar tugas dapat diselesaikan tepat waktu.	0%	0%	62%	38%
2.	Saya bertanggungjawab penuh terhadap tugas yang diberikan.	30%	62%	5%	3%

3.	Saya menggunakan fasilitas, alat, dan bahan kerja sesuai kebutuhan dalam pelaksanaan tugas.	5%	7%	58%	30%
4.	Saya memastikan fasilitas kerja digunakan sesuai prosedur yang berlaku.	22%	68%	10%	0%

Sumber : Data Diolah Peneliti 2025

Berdasarkan tabel 1.4 hasil pra-survei pada indikator efisiensi penggunaan sumber daya kerja yang meliputi waktu, tenaga, dana, dan fasilitas kerja, diperoleh gambaran bahwa pada aspek pemanfaatan waktu kerja, sebagian besar responden menunjukkan kecenderungan yang sangat baik, dimana seluruh responden memberikan jawaban positif, yaitu 62% setuju dan 38% sangat setuju. Hal ini mengindikasikan bahwa pegawai telah memiliki kesadaran yang tinggi dalam mengoptimalkan waktu kerja untuk menyelesaikan tugas secara tepat waktu. Sebaliknya, pada aspek tanggung jawab terhadap pekerjaan, terlihat adanya permasalahan yang cukup signifikan. Mayoritas responden menyatakan tidak setuju (62%) dan sangat tidak setuju (30%) bahwa mereka bertanggung jawab penuh terhadap tugas yang diberikan. Kondisi ini menunjukkan bahwa komitmen pegawai dalam menjalankan tanggung jawab pekerjaan masih perlu mendapatkan perhatian serius.

Pada penggunaan fasilitas kerja, sebagian besar responden memberikan penilaian yang relatif baik. Sebanyak 58% responden setuju dan 30% sangat setuju bahwa mereka telah menggunakan fasilitas, alat, dan bahan kerja sesuai kebutuhan. Hal ini mencerminkan adanya upaya efisiensi dalam pemanfaatan sumber daya yang tersedia. Namun, pada

aspek kepatuhan terhadap prosedur penggunaan fasilitas kerja, masih ditemukan kelemahan. Sebagian besar responden menyatakan tidak setuju (68%) dan sangat tidak setuju (22%) bahwa fasilitas kerja telah digunakan sesuai prosedur yang berlaku. Hal ini menandakan bahwa disiplin dalam mengikuti standar operasional masih belum berjalan dengan optimal.

Hasil prasurvei ini memperlihatkan bahwa meskipun pegawai telah cukup baik dalam mengelola waktu dan memanfaatkan fasilitas kerja, masih terdapat kekurangan pada aspek tanggung jawab dan kepatuhan terhadap prosedur. Kondisi ini menjadi indikasi adanya celah permasalahan dalam efisiensi kerja yang berpotensi memengaruhi efektivitas kerja pegawai secara keseluruhan. Hal ini dapat dijelaskan dengan teori efisiensi kerja yang dikemukakan oleh Drucker (2008), yang menyatakan bahwa efisiensi berkaitan dengan kemampuan individu dan organisasi dalam *doing things right*, yaitu memanfaatkan waktu, tenaga, dan sumber daya secara tepat untuk menghasilkan output yang optimal. Meskipun pegawai telah berupaya memanfaatkan waktu kerja secara efektif, ketidakkonsistenan dalam penggunaan waktu dan fasilitas kerja menunjukkan bahwa prinsip *doing things right* belum sepenuhnya diterapkan secara merata dalam pelaksanaan pekerjaan sehari-hari. Selain itu, Sinambela (2016) menegaskan bahwa efisiensi kerja tidak hanya diukur dari tingkat pencapaian hasil, tetapi juga dari cara sumber daya yang digunakan dalam proses kerja. Ketika masih terdapat pegawai yang menggunakan waktu kerja di luar pekerjaan utama serta menilai perlunya

peningkatan efisiensi penggunaan fasilitas kerja, hal ini menunjukkan bahwa proses pemanfaatan sumber daya belum sepenuhnya berjalan secara optimal, meskipun hasil kerja secara umum telah tercapai.

Tabel 1. 5 Kontribusi Terhadap Kinerja Organisasi

No	Pernyataan	STS	TS	S	SS
	(Pernyataan ini mencakup kemampuan pegawai untuk memberikan hasil kerja dan ide yang mendukung pencapaian visi, misi, dan target organisasi)				
1.	Saya menilai pekerjaan yang saya lakukan telah memberikan kontribusi terhadap peningkatan kinerja instansi.	0%	8%	74%	18%
2.	Saya menilai tugas yang saya kerjakan memiliki peran dalam mendukung pencapaian tujuan organisasi.	0%	8%	72%	20%
3.	Saya memahami visi dan misi organisasi, namun penerapannya dalam kinerja sehari-hari belum selalu optimal.	0%	2%	60%	38%
4.	Saya menilai kontribusi pekerjaan yang saya lakukan terhadap keberhasilan organisasi masih dapat ditingkatkan.	25%	62%	8%	5%

Sumber : Data Diolah Peneliti 2025

Berdasarkan tabel 1.5 Berdasarkan hasil pra-survei pada indikator kemampuan pegawai dalam memberikan hasil kerja dan ide yang mendukung pencapaian visi, misi, dan target organisasi, diperoleh gambaran bahwa secara umum pegawai menilai dirinya telah memberikan kontribusi terhadap kinerja organisasi. Hal ini terlihat pada pernyataan pertama, di mana 92% responden menyatakan setuju dan sangat setuju, sedangkan 8% responden menyatakan tidak setuju bahwa pekerjaan yang

dilakukan telah berkontribusi terhadap peningkatan kinerja instansi. Temuan ini menunjukkan bahwa dari sudut pandang pegawai, kontribusi kerja terhadap kinerja organisasi telah dirasakan secara umum. Selanjutnya, pada pernyataan kedua, sebesar 92% responden menyatakan setuju dan sangat setuju bahwa tugas yang dikerjakan memiliki peran dalam mendukung pencapaian tujuan organisasi, sementara 8% responden menyatakan tidak setuju. Kondisi ini mengindikasikan bahwa mayoritas pegawai memahami keterkaitan antara tugas yang dilaksanakan dengan tujuan organisasi, sehingga secara konseptual terdapat keselarasan antara pekerjaan individu dan arah organisasi.

Hasil pra-survei juga mengungkap adanya indikasi permasalahan pada aspek implementasi visi dan misi dalam praktik kerja sehari-hari. Pada pernyataan ketiga, sebanyak 98% responden menyatakan setuju dan sangat setuju bahwa meskipun memahami visi dan misi organisasi, penerapannya dalam kinerja sehari-hari belum selalu optimal, sedangkan hanya 2% responden yang menyatakan tidak setuju. Temuan ini menunjukkan adanya kesenjangan antara pemahaman normatif terhadap visi dan misi dengan penerapannya dalam pelaksanaan tugas sehari-hari. Hasil pra-survei juga mengungkap adanya indikasi permasalahan pada aspek implementasi visi dan misi dalam praktik kerja sehari-hari. Pada pernyataan ketiga, sebanyak 98% responden menyatakan setuju dan sangat setuju bahwa meskipun memahami visi dan misi organisasi, penerapannya dalam kinerja sehari-hari belum selalu optimal, sedangkan hanya 2%

responden yang menyatakan tidak setuju. Temuan ini menunjukkan adanya kesenjangan antara pemahaman normatif terhadap visi dan misi dengan penerapannya dalam pelaksanaan tugas sehari-hari.

Keseluruhan hasil pra-survei tersebut, dapat disimpulkan bahwa meskipun pegawai telah memahami visi, misi, dan perannya dalam mendukung tujuan organisasi, implementasi kontribusi kerja dalam praktik sehari-hari belum sepenuhnya optimal dan konsisten. Kondisi ini menunjukkan adanya celah antara pemahaman, peran, dan kualitas kontribusi kerja pegawai terhadap pencapaian visi, misi, dan target organisasi, sehingga menjadi dasar yang relevan untuk dilakukan penelitian lebih lanjut terkait faktor-faktor yang memengaruhi efektivitas kontribusi kerja pegawai.

Fenomena tersebut dapat dijelaskan melalui teori keselarasan tujuan (*goal congruence*) yang dikemukakan oleh Anthony dan Govindarajan (2007), menyatakan bahwa efektivitas organisasi dipengaruhi oleh keselarasan antara tujuan individu dengan tujuan organisasi. Apabila pegawai telah memahami tujuan organisasi namun belum mampu menerjemahkannya secara optimal dalam pelaksanaan pekerjaan, maka kontribusi kerja yang dihasilkan belum sepenuhnya mendukung pencapaian tujuan organisasi secara maksimal. Pandangan tersebut juga didukung oleh teori perilaku organisasi yang dikemukakan oleh Daft (2016) yang menyatakan bahwa efektivitas kerja pegawai dipengaruhi oleh kemampuan individu dalam memahami tujuan organisasi

serta mengintegrasikannya ke dalam pelaksanaan tugas. Ketidaksesuaian antara pemahaman tujuan organisasi dengan praktik kerja dapat menyebabkan kontribusi kerja pegawai belum optimal dan belum memberikan dampak maksimal terhadap pencapaian kinerja organisasi.

Menurut Meinika *et al.*, (2023) Peningkatan efektivitas kerja tidak datang begitu saja akan tetapi harus melalui kerja keras dari seluruh komponen yang ada bahwa setiap organisasi dibentuk untuk mencapai tujuan, dan apabila tercapai barulah dapat dikatakan bahwa organisasi tersebut berhasil. Selain itu menurut Puspitasari *et al.*, (2023) Efektivitas kerja merupakan seberapa besar dan sejauh mana tugas-tugas yang telah diuraikan bisa terealisasi atau dilakukan yang berkaitan dengan tugas, kerjasama, dan tanggung jawab yang mencerminkan pola tingkah lakusebagai aktualisasi dari keterampilan yang dimiliki. Penelitian oleh Dwinanda *et al.*, (2023) Jika seorang individu memiliki komitmen untuk mencapai tujuannya, maka komitmen tersebut akan mempengaruhi tindakannya dan mempengaruhi efektifitas kerjanya.

Berdasarkan hasil observasi di Dinas Pekerjaan Umum dan Penataan Ruang (PUPR) Kabupaten Magetan, budaya organisasi pada pegawai ASN menunjukkan kondisi yang cukup kondusif, tetapi masih terdapat aspek yang perlu diperkuat. Budaya kerja yang tercermin dalam keseharian pegawai terlihat dari adanya kebiasaan bekerja secara tim, baik dalam forum rapat koordinasi, diskusi teknis, maupun pelaksanaan proyek lapangan. Hal ini menunjukkan bahwa nilai kebersamaan dan kerja sama

antar pegawai relatif sudah terbangun. Selain itu, pegawai juga menunjukkan kemampuan adaptasi terhadap perubahan kebijakan dan dinamika organisasi, meskipun pada sebagian kecil masih terlihat adanya hambatan dalam menyesuaikan diri.

Hasil pengamatan juga menunjukkan bahwa penerapan nilai dan aturan organisasi belum sepenuhnya konsisten, di mana terdapat perbedaan kedisiplinan dan kepatuhan antarpegawai. Komunikasi internal yang belum merata juga berdampak pada pemahaman pegawai yang kurang merata mengenai visi, misi, dan tujuan organisasi. Budaya kerja yang mendukung inovasi belum sepenuhnya terinternalisasi, karena kreativitas cenderung muncul secara individual, bukan menjadi nilai kolektif organisasi. Secara keseluruhan, observasi ini menggambarkan bahwa budaya organisasi pada ASN Dinas PUPR Kabupaten Magetan sudah memiliki fondasi yang baik melalui kerja sama tim dan adaptasi perubahan, namun masih memerlukan penguatan pada aspek konsistensi nilai, komunikasi organisasi, serta budaya inovatif agar dapat mendukung efektivitas kerja secara menyeluruh (Data primer, 2025)

Fenomena yang dapat diamati pada pegawai ASN Dinas PUPR Kabupaten Magetan menunjukkan bahwa budaya organisasi yang ada belum sepenuhnya berjalan optimal. Namun, masih ditemukan beberapa kelemahan yang cukup menonjol, seperti ketidakkonsistenan dalam penerapan nilai dan aturan organisasi, belum meratanya pemahaman pegawai terhadap arah serta tujuan instansi, serta belum kuatnya budaya

kerja yang mendorong inovasi. Hal ini mengindikasikan adanya kesenjangan antara nilai budaya organisasi yang seharusnya menjadi pedoman bersama dengan praktik nyata di lapangan. Di satu sisi, pegawai menyadari pentingnya kontribusi terhadap kinerja organisasi, tetapi di sisi lain masih terdapat pegawai yang merasa perannya kurang signifikan dan belum sepenuhnya terarah pada visi serta misi organisasi. Kondisi ini berpotensi menghambat terciptanya efektivitas kerja secara kolektif apabila tidak segera diatasi (Data primer, 2025)

Menurut Siahaan *et al.*, (2025) untuk mencapai tujuan organisasi anggota organisasi pada setiap bagian harus menerapkan budaya organisasi, kepemimpinan yang demokratis dan memiliki komitmen yang tinggi agar dalam menjalankan visi dan misi sesuai yang ditetapkan sehingga organisasi memiliki kinerja yang tinggi yang pada akhirnya terlaksana pembangunan sebagaimana yang telah ditetapkan. Sejalan dengan pendapat Wulandari *et al.*, (2025) budaya organisasi yang lemah dapat menyebabkan berbagai permasalahan dalam organisasi, seperti rendahnya semangat kerja pegawai, kurangnya koordinasi dalam tim, serta meningkatnya ketidakpuasan kerja yang pada akhirnya akan berdampak negatif terhadap efektivitas dan efisiensi organisasi dalam menjalankan tugas serta fungsinya. Sama halnya dengan pendapat Nurwidya *et al.*, (2025) Budaya organisasi membantu memastikan bahwa setiap anggota memahami peran, wewenang, dan tanggung jawabnya dalam sistem organisasi.

Berikut data budaya organisasi hasil pra survey terhadap 40 pegawai ASN Dinas Pekerjaan Umum Dan Penataan Ruang Kabupaten Magetan.

Tabel 1. 6 Budaya Organisasi

No	Pernyataan	STS	TS	S	SS
1.	Saya kesulitan bekerja sama dengan rekan kerja karena koordinasi tim yang kurang.	8%	12%	42%	38%
2.	Saya kesulitan menyesuaikan diri dengan perubahan atau kebijakan baru di organisasi.	12%	18%	42%	28%
3.	Nilai dan aturan organisasi tidak diterapkan secara konsisten, sehingga menghambat pekerjaan.	10%	25%	33%	32%
4.	Saya kurang memahami arah dan tujuan organisasi, sehingga kinerja saya terkadang tidak mendukung target.	25%	47%	18%	10%
5.	Budaya kerja di organisasi belum sepenuhnya mendorong kerja sama dan inovasi, sehingga tugas sulit diselesaikan secara efektif.	25%	25%	30%	20%

Sumber : Data Diolah Peneliti 2025

Berdasarkan tabel 1.6 hasil pra-survei yang dilakukan terhadap pegawai, terlihat bahwa budaya organisasi masih menunjukkan beberapa kendala yang dapat memengaruhi efektivitas kerja. Pada pernyataan mengenai kesulitan bekerja sama dengan rekan kerja karena koordinasi tim yang kurang, 42% responden setuju dan 38% sangat setuju, menunjukkan bahwa mayoritas pegawai merasa adanya hambatan dalam kerja sama tim, sehingga dapat memengaruhi kelancaran pelaksanaan tugas. Selain itu, pada pernyataan mengenai kesulitan menyesuaikan diri dengan perubahan

atau kebijakan baru di organisasi, 42% setuju dan 28% sangat setuju, mengindikasikan bahwa adaptasi pegawai terhadap perubahan dan kebijakan baru masih menjadi tantangan yang berpotensi menghambat pencapaian target organisasi. Aspek konsistensi penerapan nilai dan aturan organisasi juga menjadi perhatian. Pernyataan “Nilai dan aturan organisasi tidak diterapkan secara konsisten, sehingga menghambat pekerjaan” menunjukkan bahwa 33% setuju dan 32% sangat setuju, sehingga lebih dari separuh pegawai merasakan ketidakkonsistenan penerapan aturan dan nilai organisasi yang dapat menimbulkan ketidakpastian dan mengurangi efektivitas kerja. Meskipun, sebagian besar pegawai terlihat memahami arah dan tujuan organisasi, terbukti dari pernyataan “Saya kurang memahami arah dan tujuan organisasi, sehingga kinerja saya terkadang tidak mendukung target”, di mana 47% tidak setuju dan 25% sangat tidak setuju. Hal ini menunjukkan bahwa sebagian besar pegawai cukup menyadari arah dan tujuan organisasi, meskipun ada sebagian kecil yang masih merasa kesulitan menyesuaikan kinerjanya dengan target organisasi.

Pernyataan terakhir mengenai budaya kerja yang belum sepenuhnya mendorong kerja sama dan inovasi menunjukkan persepsi yang terbagi; sebanyak 30% pegawai setuju dan 20% sangat setuju, sementara 25% tidak setuju dan 25% sangat tidak setuju. Hal ini menandakan bahwa meskipun sebagian pegawai merasakan adanya hambatan dalam kolaborasi dan inovasi, ada juga yang menilai budaya kerja sudah kondusif. Secara keseluruhan, hasil pra-survei ini

menunjukkan bahwa budaya organisasi masih menjadi faktor yang memengaruhi efektivitas kerja, terutama terkait koordinasi tim, adaptasi terhadap perubahan, dan konsistensi penerapan nilai serta aturan organisasi, sementara pemahaman arah organisasi cenderung positif.

Hasil ini sejalan dengan teori budaya organisasi yang dikemukakan oleh Robbins & Judge (2023), yang menyatakan bahwa budaya organisasi terdiri dari nilai, norma, dan praktik yang memengaruhi perilaku anggota organisasi serta efektivitas pencapaian tujuan. Ketidakkonsistenan penerapan nilai dan aturan, kesulitan adaptasi terhadap perubahan, serta hambatan dalam kerja sama dan inovasi yang terlihat pada pra-survei menunjukkan bahwa budaya organisasi di lingkungan ini belum sepenuhnya mendukung perilaku kerja yang optimal. Selain itu, teori Schein (2010) menekankan bahwa budaya organisasi memiliki tiga lapisan utama, yaitu artefak, nilai yang diadopsi, dan asumsi dasar. Hasil pra-survei menunjukkan bahwa hambatan dalam koordinasi tim, adaptasi terhadap perubahan, dan penerapan aturan konsisten dapat dikaitkan dengan ketidaksempurnaan pada lapisan nilai dan asumsi dasar organisasi, yang berdampak pada efektivitas kerja pegawai.

Menurut Crefioza & Tasnim (2025) dalam penelitiannya menjelaskan bahwa budaya organisasi berpengaruh positif signifikan terhadap efektivitas kerja. Sejalan dengan penelitian Dharma *et al.*, (2025) budaya organisasi juga berpengaruh positif dan signifikan terhadap efektivitas kerja. Sebaliknya penelitian yang dilakukan oleh Dharma *et al.*,

(2025) menjelaskan bahwa budaya organisasi tidak selalu berpengaruh terhadap efektivitas kerja. Hal ini menunjukkan bahwa budaya organisasi tidak selalu berpengaruh terhadap efektivitas kerja.

Faktor selanjutnya yang diduga dapat mempengaruhi efektivitas kerja pegawai adalah disiplin kerja. Menurut Ilyas & Saputro (2020) disiplin kerja merupakan salah satu fungsi operatif yang terpenting dan tidak dapat diabaikan karena sebagai bagian dari fungsi pemeliharaan karyawan, dan bilamana semakin baik disiplin kerja karyawan, makin tinggi prestasi kerja yang dapat dicapainya. Sejalan dengan penelitian Desiyani *et al.*, (2025) Disiplin kerja merupakan sikap atau perilaku seseorang yang menjalankan segala sesuatu dengan tepat waktu dan patuh pada peraturan perusahaan tempat ia bekerja.

Menurut Saputra *et al.*, (2025) Disiplin kerja merupakan sikap atau perilaku seseorang yang menjalankan segala sesuatu dengan tepat waktu dan patuh pada peraturan perusahaan tempat ia bekerja, Untuk memelihara dan meningkatkan kedisiplinan yang baik merupakan hal yang cukup sulit karena banyak faktor yang mempengaruhinya. Sama halnya dengan penelitian Alfadhil *et al.*, (2024) Disiplin Kerja ialah tindakan yang digunakan manajer untuk berkomunikasi dengan karyawan atau pekerja agar bersedia mengubah perilakunya dan dimaksudkan untuk meningkatkan kesadaran dan kemauan bawahan untuk mematuhi segala peraturan dan norma sosial yang berlaku dalam suatu organisasi atau perusahaan.

Tabel 1. 7 Disiplin Kerja

No	Pernyataan	STS	TS	S	SS
1.	Saya kadang menunda pekerjaan meskipun waktu sudah tersedia.	25%	43%	18%	15%
2.	Saya mematuhi aturan dan prosedur kerja yang berlaku.	5%	3%	53%	40%
3.	Saya sering datang terlambat atau absen tanpa alasan yang jelas.	28%	38%	25%	10%
4.	Saya menyelesaikan pekerjaan sesuai target, tetapi membutuhkan usaha ekstra.	23%	30%	30%	18%
5.	Saya kesulitan menyelesaikan pekerjaan sesuai target karena manajemen waktu yang kurang efektif.	5%	15%	38%	43%

Sumber : Data Diolah Peneliti 2025

Berdasarkan tabel 1.7 diatas hasil pra survei pada pegawai ASN Dinas Pekerjaan Umum dan Penataan Ruang Kabupaten Magetan menunjukkan bahwa disiplin kerja masih ada beberapa tantangan yang dapat memengaruhi efektivitas kerja. Pada pernyataan “Saya kadang menunda pekerjaan meskipun waktu sudah tersedia”, sebanyak 43% responden setuju dan 25% sangat setuju, menunjukkan bahwa sebagian pegawai masih mengalami kecenderungan menunda pekerjaan, yang dapat menghambat pencapaian target organisasi. Sementara itu, pernyataan “Saya mematuhi aturan dan prosedur kerja yang berlaku” menunjukkan hasil yang cukup positif, di mana 53% setuju dan 40% sangat setuju, menandakan bahwa sebagian besar pegawai secara umum patuh terhadap peraturan yang ada, meskipun ada sebagian kecil yang masih menunjukkan ketidakpatuhan.

Pada pernyataan “Saya sering datang terlambat atau absen tanpa alasan yang jelas”, sebanyak 38% setuju dan 28% sangat setuju, menunjukkan adanya sebagian pegawai yang masih mengalami masalah dalam hal kedisiplinan kehadiran, yang berpotensi mempengaruhi kelancaran operasional. Untuk kemampuan menyelesaikan pekerjaan sesuai target, pernyataan “Saya menyelesaikan pekerjaan sesuai target, tetapi membutuhkan usaha ekstra” menunjukkan 30% setuju dan 23% sangat setuju, menunjukkan bahwa meskipun pegawai mampu mencapai target, masih diperlukan upaya ekstra untuk memastikan pekerjaan selesai tepat waktu. Hal ini diperkuat oleh pernyataan “Saya kesulitan menyelesaikan pekerjaan sesuai target karena manajemen waktu yang kurang efektif”, di mana 43% sangat setuju dan 38% setuju, yang menandakan adanya hambatan dalam manajemen waktu yang memengaruhi disiplin kerja.

Secara keseluruhan, hasil pra-survei menunjukkan bahwa disiplin kerja pegawai ASN di instansi ini masih memiliki beberapa kendala, terutama terkait manajemen waktu, penundaan pekerjaan, dan kedisiplinan kehadiran, meskipun kepatuhan terhadap aturan dan prosedur relatif tinggi. Fenomena ini menunjukkan bahwa disiplin kerja belum sepenuhnya optimal dan menjadi faktor yang dapat memengaruhi efektivitas kerja pegawai secara keseluruhan. Oleh karena itu, pemahaman dan penerapan disiplin kerja yang lebih konsisten menjadi hal penting untuk meningkatkan efektivitas, produktivitas, dan kinerja organisasi secara

menyeluruh. Hasil ini sejalan dengan teori disiplin kerja yang dikemukakan oleh Robbins & Judge (2023), yang menyatakan bahwa disiplin kerja merupakan perilaku anggota organisasi yang mematuhi aturan, ketepatan waktu, serta konsistensi dalam menyelesaikan pekerjaan untuk mencapai tujuan organisasi. Selain itu, teori Luthans (2011) menyebutkan bahwa disiplin kerja berkaitan dengan kemampuan individu dalam mengatur waktu, memprioritaskan tugas, dan menyelesaikan pekerjaan sesuai standar yang ditetapkan. Berdasarkan hasil pra-survei, hambatan seperti penundaan pekerjaan, kesulitan manajemen waktu, dan ketidakkonsistenan dalam menyelesaikan tugas menunjukkan bahwa disiplin kerja pegawai belum sepenuhnya optimal.

Menurut Suwandi (2023) dalam penelitiannya menjelaskan bahwa disiplin kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap efektivitas kerja. Sama halnya dengan penelitian Prianka (2023) disiplin kerja juga berpengaruh positif dan signifikan terhadap efektivitas kerja. Sebaliknya dengan penelitian oleh Irsan *et al.*, (2024) bahwa disiplin kerja tidak selalu berpengaruh terhadap efektivitas kerja. Hal ini menunjukkan bahwa efektivitas kerja tidak selalu berpengaruh terhadap efektivitas kerja.

Budaya Organisasi dan Disiplin Kerja, *Team Work* juga dijadikan tolak ukur terhadap efektivitas kerja. Menurut Sipahutar *et al.*, (2025) Kerjasama tim merupakan elemen penting dalam organisasi yang berfungsi untuk meningkatkan produktivitas dan efektivitas dalam mencapai tujuan bersama. Sejalan dengan pendapat Azhari *et al.*, (2025)

Ketika sekelompok orang dengan latar belakang dan spesialisasi yang berbeda bersama-sama, itu disebut kerja tim. berbagi tujuan bersama dan bertanggung jawab secara kolektif atas hasil kinerja tim. Sama halnya dengan penelitian Hamdito *et al.*, (2025) Tim yang memiliki keahlian beragam lebih mudah untuk diajak bekerja sama dalam mencapai tujuan bersama.

Berdasarkan hasil observasi, kerja sama tim pada pegawai ASN Dinas Pekerjaan Umum dan Penataan Ruang Kabupaten Magetan menunjukkan adanya pola kolaborasi yang cukup baik, terutama dalam penyelesaian proyek maupun kegiatan administratif yang menuntut koordinasi antarbidang. Pegawai terlihat saling membantu, berbagi informasi, dan mendukung pencapaian target bersama. Namun, masih ditemukan beberapa hambatan, seperti komunikasi yang belum merata di seluruh unit kerja dan adanya sebagian pegawai yang lebih memilih bekerja secara individual. Kondisi ini menunjukkan bahwa kerja sama tim sudah terbentuk, tetapi optimalisasi koordinasi dan komunikasi masih diperlukan. Semakin baik kerja sama tim yang terjalin, maka efektivitas kerja organisasi akan semakin meningkat, karena setiap pegawai dapat berkontribusi sesuai peran dan tanggung jawabnya untuk mencapai tujuan bersama (Data Primer, 2025).

Berikut data *team work* hasil pra survey terhadap 40 pegawai ASN Dinas Pekerjaan Umum dan Penataan Ruang Kabupaten Magetan.

Tabel 1. 8 Work Team

No	Pernyataan	STS	TS	S	SS
1.	Saya percaya rekan satu tim saya menyelesaikan tugas sesuai tanggung jawabnya.	5%	10%	43%	43%
2.	Saya kurang termotivasi untuk berpartisipasi aktif dalam kegiatan tim.	33%	25%	23%	20%
3.	Komunikasi antar anggota tim berjalan tidak jelas dan membingungkan.	28%	30%	30%	13%
4.	Tim saya mengalami kesulitan dalam koordinasi untuk mencapai tujuan bersama.	3%	25%	20%	51%
5.	Saya kurang mendapatkan dukungan dari rekan tim saat menghadapi kesulitan pekerjaan.	18%	33%	28%	23%

Sumber: Data Diolah Peneliti 2025

Berdasarkan tabel 1.8 hasil pra-survei terhadap pegawai ASN, terlihat adanya variasi persepsi terkait dinamika kerja dalam tim. Pada pernyataan “Saya percaya rekan satu tim saya menyelesaikan tugas sesuai tanggung jawabnya”, sebanyak 43% responden setuju dan 43% sangat setuju, menunjukkan bahwa mayoritas pegawai memiliki kepercayaan terhadap kemampuan rekan mereka untuk menjalankan tanggung jawab masing-masing. Hal ini menandakan adanya keyakinan terhadap kompetensi anggota tim, yang merupakan salah satu faktor penting dalam membangun efektivitas kerja tim. Di sisi lain, pernyataan “Saya kurang termotivasi untuk berpartisipasi aktif dalam kegiatan tim” menunjukkan bahwa 25% setuju dan 33% sangat setuju, yang mengindikasikan adanya sebagian pegawai yang mengalami motivasi rendah dalam berkontribusi pada kegiatan tim. Hal ini menjadi sinyal bahwa meskipun kepercayaan

terhadap rekan tinggi, tidak semua anggota tim secara aktif terlibat, sehingga potensi kolaborasi dapat terganggu.

Pernyataan “Komunikasi antar anggota tim berjalan tidak jelas dan membingungkan” memperoleh 30% setuju dan 28% sangat setuju, menunjukkan adanya hambatan dalam komunikasi yang dapat memengaruhi koordinasi dan aliran informasi di dalam tim. Hal yang sama terlihat pada pernyataan “Tim saya mengalami kesulitan dalam koordinasi untuk mencapai tujuan bersama”, dengan 51% sangat setuju dan 25% setuju, yang menandakan bahwa masalah koordinasi menjadi kendala utama bagi sebagian besar tim dalam menyelesaikan pekerjaan secara efektif. Selain itu, pernyataan “Saya kurang mendapatkan dukungan dari rekan tim saat menghadapi kesulitan pekerjaan” menunjukkan 28% setuju dan 23% sangat setuju, yang menandakan adanya sebagian pegawai yang merasa dukungan sosial dari rekan terbatas, sehingga dapat menurunkan efektivitas kerja dan semangat kolaborasi.

Secara keseluruhan, hasil pra-survei menunjukkan bahwa pegawai ASN memiliki kepercayaan terhadap kemampuan rekan satu tim, tetapi terdapat beberapa kendala signifikan dalam hal motivasi individu, komunikasi, koordinasi, dan dukungan tim. Fenomena ini menunjukkan bahwa *teamwork* belum sepenuhnya optimal, sehingga dapat memengaruhi efektivitas kerja dan pencapaian tujuan organisasi secara menyeluruh. Hasil ini sejalan dengan teori social support yang dikemukakan oleh Zimet *et al.* (1988), yang menyatakan bahwa dukungan sosial dari rekan kerja

merupakan faktor penting dalam meningkatkan kinerja dan motivasi individu. Selain itu, teori *team effectiveness* dari Robbins & Judge (2023) menekankan bahwa koordinasi, komunikasi, dan partisipasi aktif anggota tim merupakan faktor kunci yang menentukan keberhasilan kerja tim. Berdasarkan hasil pra-survei, hambatan dalam komunikasi, koordinasi, motivasi, dan dukungan menunjukkan bahwa tim di instansi ini belum sepenuhnya efektif, sehingga perlu intervensi atau strategi penguatan *teamwork* untuk meningkatkan kinerja organisasi secara keseluruhan.

Menurut Tumbuan *et al.*, (2023) dalam penelitiannya menjelaskan bahwa *team work* berpengaruh positif dan signifikan terhadap efektivitas kerja. Sejalan dengan pendapat Paat *et al.*, (2023) *team work* juga berpengaruh positif dan signifikan terhadap efektivitas kerja. Sebaliknya dengan penelitian Aprilia *et al.*, (2025) bahwa *team work* tidak selalu berpengaruh positif dan signifikan terhadap efektivitas kerja. Hal ini menunjukkan bahwa *team work* tidak selalu berpengaruh terhadap efektivitas kerja.

Berdasarkan latar belakang yang telah dikemukakan dengan permasalahan yang diperoleh dari survei yang dilakukan dan adanya gap research yang ditunjukkan oleh penelitian terdahulu, serta mengingat pentingnya budaya organisasi, disiplin kerja dan *team work*, maka peneliti tertarik untuk melakukan penelitian dengan judul **“Pengaruh Budaya Organisasi, Disiplin Kerja Dan *Team Work* Terhadap Efektivitas**

Kerja Pada Pegawai ASN Dinas Pekerjaan Umum Dan Penataan Ruang Kabupaten Magetan”.

B. Batasan Masalah

Berdasarkan identifikasi masalah yang dijelaskan, maka peneliti memberi batasan penelitian sebagai berikut:

1. Penelitian dilakukan terhadap 131 pegawai ASN di Dinas Pekerjaan Umum dan Penataan Ruang Kabupaten Magetan.
2. Variabel penelitian ini akan dibatasi pada masalah budaya organisasi (X_1), disiplin kerja (X_2), *team work* (X_3), dan efektivitas kerja (Y).

C. Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang dan batasan masalah diatas, maka rumusan masalah dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Apakah terdapat pengaruh budaya organisasi terhadap efektivitas kerja pada pegawai ASN Dinas PUPR Magetan ?
2. Apakah terdapat pengaruh disiplin kerja terhadap efektivitas kerja pada pegawai ASN Dinas PUPR Magetan?
3. Apakah terdapat pengaruh *team work* terhadap efektivitas kerja pada pegawai ASN Dinas PUPR Magetan?

D. Tujuan Penelitian

Berdasarkan latar belakang diatas, Tujuan dari Penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Untuk memberikan bukti empiris Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Efektivitas Kerja Pegawai ASN di Dinas PUPR Kabupaten Magetan.
2. Untuk memberikan bukti empiris Pengaruh Disiplin Kerja Terhadap Efektivitas Kerja Pegawai ASN di Dinas PUPR Kabupaten Magetan.
3. Untuk memberikan bukti empiris Pengaruh *Team Work* Terhadap Efektivitas Kerja Pegawai ASN di Dinas PUPR Kabupaten Magetan.

E. Manfaat Penelitian

Setiap penelitian yang dilakukan diharapkan dapat memberikan manfaat bagi berbagai pihak. Adapun manfaat dari penelitian ini sebagai berikut :

1. Kegunaan Teoritis

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi dalam pengembangan ilmu manajemen sumber daya manusia, khususnya terkait efektivitas kerja pegawai ASN. Dengan mengkaji pengaruh budaya organisasi, disiplin kerja, dan kerja sama tim, penelitian ini dapat memperkaya referensi teoritis serta menjadi acuan bagi penelitian sejenis di konteks yang berbeda.

2. Kegunaan Praktis

- a. Bagi Peneliti

Penelitian ini dapat menjadi pengalaman empiris dalam menerapkan teori manajemen ke dalam konteks organisasi publik, sekaligus memberikan pemahaman lebih mendalam mengenai penerapan teori budaya organisasi, disiplin kerja, dan teamwork dalam dunia kerja nyata. Penelitian ini juga diharapkan menjadi bekal akademik yang bermanfaat bagi pengembangan karier dan kompetensi keilmuan peneliti di masa depan.

b. Bagi Pegawai ASN Dinas PUPR Magetan

Hasil penelitian ini dapat menjadi bahan refleksi dan evaluasi terhadap kondisi internal organisasi. Temuan penelitian diharapkan mampu mendorong peningkatan kualitas kerja melalui penguatan budaya organisasi, penegakan disiplin kerja, serta pengembangan kerja sama tim yang lebih sinergis dan produktif, guna mendukung efektivitas kerja secara keseluruhan.