

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

2.1 Pengertian Administrasi, dan Administrasi Negara

2.1.1 Pengertian Administrasi

Administrasi sebagai ilmu pengetahuan baru berkembang sejak akhir abad yang lalu (abad XIX), tetapi administrasi sebagai suatu seni atau administrasi dalam praktek, timbul bersamaan dengan timbulnya peradaban manusia.

Sebagai ilmu pengetahuan administrasi merupakan suatu fenomena masyarakat yang baru, karena baru timbul sebagai suatu cabang daripada ilmu-ilmu sosial, termasuk perkembangannya di Indonesia, dengan membawa prinsip-prinsip yang universal, akan tetapi dalam prakteknya harus disesuaikan dengan situasi dan kondisi Indonesia dengan memperhatikan factor-faktor yang mempunyai pengaruh terhadap perkembangan ilmu administrasi sebagai suatu disiplin ilmiah yang berdiri sendiri.

Administrasi berasal dari bahasa Latin, terdiri dari kata "*ad*" artinya intensif dan "*ministrare*" artinya melayani, jadi secara etimologis administrasi berarti melayani secara intensif.

Berdasarkan pengertian diatas dapat diartikan bahwa administrasi dalam arti sempit adalah kegiatan pengolahan data dan informasi yang meliputi kegiatan

catat-mencatat, surat-menyurat, pembukuan ringan yang diperlukan dalam organisasi.

Sedangkan pengertian administrasi secara luas **William H. Newman** Administrasi dalam arti luas adalah **“sebagai bimbingan kepemimpinan dan pengawasan daripada usaha-usaha kelompok, individu-individu terhadap tercapainya tujuan bersama”**. (dalam Soewarno Handayani 1980:2).

Pendapat selanjutnya mengenai administrasi secara luas **H.A. Simon** dan kawan-kawan yaitu **“administrasi sebagai kegiatan daripada kelompok yang mengadakan kerja sama untuk menyelesaikan tujuan bersama”**. (dalam Soewarno Handayani 1980:2).

Berdasarkan pengertian diatas dapat diartikan bahwa administrasi dalam arti luas meliputi adanya kelompok manusia, yaitu kelompok yang terdiri dari 2 orang atau lebih, adanya kerja sama dari kelompok tersebut, adanya kegiatan/proses/usaha, adanya bimbingan, kepemimpinan dan pengawasan dan adanya tujuan.

William H. Newman dalam bukunya **“Administrative Action** yang dikutip oleh **H.Siagian (1997:19)** dalam bukunya **“Management Suatu Pengantar”** mengatakan bahwa: **“Administrasi didefinisikan sebagai bimbingan, kepemimpinan dan pengawasan daripada usaha-usaha kelompok individu-individu terhadap tujuan bersama”**.

Siagian (1997:19) dalam bukunya “Management Suatu Pengantar”

mengatakan bahwa unsur dalam administrasi adalah:

1. Adanya tujuan yang sudah ditetapkan lebih dahulu
2. Tujuan itu dapat dicapai atau diperoleh melalui kegiatan orang lain, dengan demikian ada atasan dan bawahan
3. Karena kegiatan itu melalui bantuan orang lain, maka perlu diadakan bimbingan dan pengawasan.

Dengan demikian administrasi dapat ditinjau dari tiga sudut, yaitu:

- a. Sudut Proses, berarti administrasi adalah segala kegiatan yang dilakukan untuk mencapai tujuan, dimulai dari proses pemikiran, proses pelaksanaan sampai proses tercapainya tujuan.
- b. Sudut Fungsional, berarti bahwa dalam segala kegiatan dalam mencapai tujuan yang telah ditentukan, diperlukan fungsi-fungsi atau tugas-tugas tertentu, meliputi *planning, organizing, staffing, directing and controlling*.
- c. Sudut Institutionil, berarti administrasi dianggap sebagai totalitas kelembagaan, dimana dalam lembaga itu terdapat kegiatan-kegiatan yang dilakukan untuk mencapai tujuan. Kegiatan itu bersifat menyeluruh, artinya dimulai dari tingkat atas sampai dengan tingkat bawah.

2.1.2 Pengertian Administrasi Negara

Istilah administrasi Negara ialah terjemahan dari “*Public Administrations*”. Istilah ini lahir bersamaan dengan lahirnya Lembaga Administrasi Negara (LAN) pada sekitar tahun 1956. jika istilah *Public Administration* itu di uraikan secara etimologis, maka “*Public*” berasal dari bahasa Latin “*Poplicus*” yang semula dari kata “*Populus*” atau “*People*” dalam bahasa Inggris yang berarti rakyat. “*Administration*” juga berasal dari bahasa Latin, yang terdiri dari kata “*ad*” artinya intensif dan “*ministrare*” artinya melayani, jadi secara etimologis administrasi berarti melayani secara intensif.

Pffifner dan Presthus yang dikutip **syafei (2003:31)** memberikan penjelasan mengenai administrasi negara sebagai berikut:

- a. Administrasi Negara meliputi implementasi kebijaksanaan pemerintah yang ditetapkan oleh badan-badan perwakilan politik.**
- b. Administrasi Negara dapat didefinisikan sebagai koordinasi usaha-usaha perorangan dan kelompok untuk melaksanakan kebijaksanaan pemerintahan. Hal ini terutama meliputi pekerjaan sehari-hari pemerintah.**
- c. Secara ringkas, administrasi Negara adalah suatu proses yang bersangkutan dengan kebijaksanaan-kebijaksanaan pemerintah, pengarahannya kecakapan dan teknik-teknik yang tidak terhingga jumlahnya, memberikan arah dan maksud terhadap sejumlah orang.**

Dwight Waldo dikutip **Syafei (2003:33)** mengatakan bahwa **Administrasi Negara** adalah: **“manajemen dan organisasi dari manusia dan peralatannya guna mencapai tujuan pemerintah”**.

Sependapat dengan pernyataan diatas yang dikemukakan oleh **George J.Gordon** yang dikutip **Syafei (2003:33)** bahwa **Administrasi Negara** adalah: **“seluruh proses baik yang dilakukan organisasi maupun perseorangan yang berkaitan dengan penerapan atau pelaksanaan hukum dan peraturan yang dilakukan oleh badan legislatif, eksekutif, serta peradilan”**.

Edward H. Lichfield dikutip **Syafei (2003:33)** bahwa **Administrasi Negara** adalah: **“suatu studi mengenai bagaimana bermacam-macam badan pemerintah diorganisir, diperlengkapi dengan tenaga-tenaganya, dibiayai, digerakkan, dan dipimpin”**.

2.2 Pengertian Organisasi, Bentuk-Bentuk Organisasi dan Fungsi Organisasi.

2.2.1 Pengertian Organisasi

Sebelum peneliti menguraikan pengertian budaya organisasi akan peneliti awali dengan memberikan penjelasan mengenai pengertian organisasi, hal ini dimaksudkan untuk lebih memahami arti budaya organisasi secara keseluruhan, dan diberikan kepastian tentang pengertian organisasi dari beberapa ahli.

Oliver Sheldon mengemukakan pendapatnya mengenai pengertian organisasi yang dikutip oleh **Sutarto (2002 : 22)** dalam bukunya **Dasar-dasar Organisasi** mengemukakan bahwa :

“Organisasi adalah proses penggabungan pekerjaan yang para individu atau kelompok-kelompok harus melakukan dengan bakat-bakat yang diperlukan untuk melakukan tugas-tugas, sedemikian rupa, memberikan saluran terbaik untuk pemakaian yang efisien, sistematis, positif, dan terkoordinasi dari usaha yang tersedia”.

Chester L. Barnard mengemukakan pendapatnya mengenai pengertian organisasi yang dikutip oleh **Sutarto (2002 : 22)** dalam bukunya **Dasar-dasar Organisasi** mengemukakan bahwa :

“Organisasi adalah suatu sistem tentang aktivitas-aktivitas kerja sama dari dua orang atau lebih sesuatu yang tak berwujud dan tak pribadi, sebagian besar mengenai hal hubungan-hubungan”.

John D. Millet yang dikutip oleh **Sutarto (2002 : 25)** dalam bukunya **Dasar-Dasar Organisasi** mengemukakan bahwa

“Organisasi adalah kerangka struktur dalam mana pekerjaan dari banyak orang dilakukan untuk pencapaian maksud bersama. Sebagai dari demikian itu adalah suatu sistem mengenai penugasan pekerjaan

diantara kelompok-kelompok orang yang mengkhususkan diri dalam tahap-tahap khusus dari suatu tugas bersama”.

Henry G. Hodges yang dikutip oleh **Sutarto (2002 : 27)** dalam bukunya

Dasar-dasar Organisasi mengemukakan bahwa

“Organisasi diartikan sebagai proses pembentukan dari macam-macam badan usaha, suatu kerangka yang akan memberikan pembagian aktivitas-aktivitas yang dilakukan dan untuk pengaturan aktivitas-aktivitas ini dalam suatu kerangka yang menunjukkan kepentingan tingkat mereka dan hubungan fungsional”.

Tiap-tiap definisi diatas sangat bervariasi tetapi akan dapat diperoleh suatu kesimpulan pokok bahwa dikelompokkan menjadi 3 macam, yaitu:

- a. Organisasi adalah kumpulan orang**
- b. Organisasi adalah proses pembagian kerja**
- c. Organisasi adalah sistem kerja sama, sistem hubungan atau sistem sosial**

Dari 3 macam pandangan tersebut organisasi bukanlah sekedar kumpulan orang dan bukan hanya sekedar pembagian kerja, karena pembagian kerja hanyalah salah satu asas organisasi. Salah satu asas tidaklah dapat menjadi pengertian umum atau dengan perkataan lain arti sebagian tidak dapat menjadi arti keseluruhan. Untuk pengertian organisasi yang berarti pembagian kerja lebih tepat dinamakan pengorganisasian (*organizing*).

Didalam administrasi, pengorganisasian diartikan sebagai “rangkaiannya aktivitas menyusun suatu kerangka yang menjadi wadah bagi segenap usaha kerja sama dengan jalan membagi dan mengelompokkan pekerjaan-pekerjaan yang harus dilaksanakan serta menetapkan dan menyusun jalinan hubungan kerja diantara ketiga macam pandangan atau para pejabatnya”. Dengan demikian

diantara ketiga macam pandangan tentang pengertian organisasi, pandangan yang tepat adalah yang menganggap organisasi sebagai suatu sistem kerja sama, sistem hubungan, sistem sosial.

Sondang P. Siagan (1997 : 7) dalam bukunya **Filsafat Administrasi** mengemukakan pengertian organisasi sebagai berikut :

“Organisasi adalah setiap bentuk persekutuan antara dua orang atau lebih yang bekerja sama serta secara formal terikat dalam rangka pencapaian tujuan yang telah ditentukan, dalam ikatan mana terdapat seorang/beberapa orang yang disebut atasan dan seseorang/kelompok orang yang disebut bawahan”.

Stephen P. Robbins (1994 : 4) dalam bukunya **Teori Organisasi (Struktur, Desain, dan Aplikasi)** menjelaskan bahwa organisasi adalah :

“Organisasi adalah kesatuan (entity) yang dikoordinasikan secara sadar, dengan sebuah batasan yang relatif dapat diidentifikasi, yang bekerja atas dasar yang relatif terus menerus untuk mencapai suatu tujuan bersama atau sekelompok tujuan”.

Berangkat dari beberapa definisi diatas dapatlah dikemukakan ciri dari organisasi seperti dikemukakan oleh **Soewarno Handayadiningrat (1990 : 43)** dalam bukunya **Pengantar Studi Ilmu Administrasi**, sebagai berikut :

Ciri-ciri Organisasi, sebagai berikut :

- 1) Adanya suatu kelompok orang yang dapat dikenal.**
- 2) Adanya kegiatan yang berbeda-beda tetapi satu sama lain saling berkaitan yang merupakan kesatuan usaha atau kegiatan.**
- 3) Adanya kewewenangan, koordinasi dan pengawasan,**
- 4) Adanya suatu tujuan.**

Melihat definisi-definisi diatas yang dapat dikemukakan beberapa faktor yang dapat menimbulkan suatu organisasi, yaitu orang-orang, kerjasama, dan

tujuan tertentu. Berbagai faktor tersebut tidak bisa lepas atau berdiri sendiri melainkan akan saling berhubungan satu sama lain.

2.2.2 Bentuk-bentuk Organisasi

Organisasi merupakan suatu wadah dimana orang-orang bekerjasama untuk mencapai tujuan. Di dalam suatu organisasi terdapat suatu pimpinan yang berfungsi sebagai organisator yaitu yang mengendalikan dari semua unsur organisasi dalam upaya mencapai tujuan bersama. Dan peran organisator ini dapat dilihat pada bentuk-bentuk organisasi.

Sutarto (1995 : 201) dalam bukunya **Dasar-dasar Organisasi** mengemukakan bentuk-bentuk organisasi sebagai berikut :

- 1. Ditinjau dari jumlah puncak pimpinan.**
- 2. Ditinjau dari saluran dan wewenang.**

Penjelasannya adalah sebagai berikut :

1. Ditinjau dari jumlah puncak pimpinan

Bentuk organisasi tunggal adalah organisasi yang puncak pimpinannya ditangani oleh satu orang. Contoh : Presiden, Kepala, Ketua di dalam suatu organisasi pemerintahan dikenal dengan sebutan jabatan Menteri, Gubernur, Walikota, Bupati, Camat, dan dalam struktur organisasi ini dikenal dengan jabatan Panglima, Komandan.

Bentuk organisasi jamak adalah organisasi yang pucuk pimpinannya ditangani beberapa orang sebagai kesatuan.

2. Ditinjau dari segi saluran dan wewenang

Bentuk organisasi jalur adalah bentuk organisasi yang wewenang dari pucuk pimpinan dilimpahkan kepada satuan organisasi dibawahnya dalam semua bidang pekerjaan, baik pekerjaan pokok maupun pekerjaan bantuan.

Bentuk organisasi fungsional adalah organisasi yang wewenang dari pucuk pimpinan dilimpahkan kepada satuan organisasi dibawahnya dalam pekerjaan

tertentu, pimpinan tiap bidang berhak memerintah kepada semua pelaksana yang ada, sepanjang menyangkut bidang pekerjaannya.

Bentuk organisasi jalur dan staf adalah organisasi yang wewenangnya dari pucuk pimpinan dilimpahkan kepada satuan-satuan organisasi dibawahnya dalam semua bidang pekerjaan baik pekerjaan pokok maupun pekerjaan bantuan, dan dibawah pucuk pimpinan organisasi memerlukan pejabat yang tidak memiliki wewenang komando tetapi hanya dapat memberikan nasehat tentang bidang keahlian tertentu.

Bentuk organisasi fungsional dan staf adalah organisasi yang wewenangnya dari pucuk pimpinan dilimpahkan kepada satuan organisasi dibawahnya dalam bidang pekerjaan tertentu, pimpinan tiap bidang dapat memerintah semua pelaksana sepanjang menyangkut bidang kerjanya, dan dibawah pucuk pimpinan yang tidak memiliki wewenang komando tapi hanya memberikan nasehat pada bidang keahlian tertentu.

Bentuk organisasi fungsional dan jalur adalah organisasi yang dari pucuk pimpinan dilimpahkan kepada satuan-satuan organisasi dibawahnya dalam bidang pekerjaan tertentu, pimpinan tiap bidang kerja berhak memerintah kepada semua pelaksana yang ada, sepanjang menyangkut semua bidang kerjanya dan tiap satuan pelaksana ke bawah memiliki wewenang dalam semua bidang kerja.

Bentuk organisasi jalur, fungsional, dan staf adalah organisasi yang wewenang dari pucuk pimpinan dilimpahkan kepada satuan organisasi dibawahnya dalam bidang pekerjaan tertentu, pimpinan tiap bidang berhak memerintah kepada semua bidang kerjanya, tiap-tiap satuan pelaksana kebawah memiliki wewenang dalam semua bidang kerja, dan dibawah pucuk pimpinan atau pimpinan bidang diangkat pejabat yang tidak memiliki wewenang komando tetapi hanya dapat memberikan nasehat bidang keahlian tertentu.

2.2.3 Fungsi Organisasi

Bertolak belakang dari perkembangan sosiologi kehidupan dan penghidupan manusia dari masa ke masa dalam hubungan perwujudan digantikan fungsi lain yang sesuai dengan perkembangan masyarakatnya. Bahkan fungsi organisasi tidaklah tunggal melainkan menjadi berganda sesuai dengan peranan itu dalam suatu tata masyarakat yang masih kompleks.

A.S Moenir (1995 : 5) dalam bukunya **Pendekatan Manusiawi dan Organisasi terhadap Pemninaan Pegawai** mengemukakan bahwa fungsi organisasi adalah sebagai berikut :

1. **Organisasi sebagai wadah atau tempat**
2. **Organisasi sebagai alat**
3. **Organisasi sebagai sistem**

Penjelasan dari fungsi organisasi sebagai berikut :

1. **Organisasi sebagai wadah atau tempat**

Organisasi merupakan suatu kelompok yang memberikan tempat bagi orang-orang yang ada dalam kelompok sebagai anggota kelompoknya. Dalam kelompok organisasi itu, manusia bekerja sama dan saling berhubungan dalam suatu pencapaian tujuan. Adapun ciri organisasi sebagai wadah atau tempat adalah:

- Memberikan status kepada seseorang yaitu pengakuan kepada seseorang dalam suatu organisasi atau kelompok dimana ia berkepentingan.
- Memberikan perlindungan yaitu suatu organisasi harus mampu memberikan rasa aman dan tenang kepada anggotanya baik secara fisik maupun psikologis.
- Mampu menampung seluruh kegiatan organisasi yaitu penampungan seluruh kegiatan kelompok yang merupakan bagian kecil dari keseluruhan kegiatan yang harus ditampung dalam organisasi sebagai wadah dari kegiatan.
- Mampu menampung pikiran dan keinginan anggota yaitu organisasi sebagai wadah menghimpun orang-orang yang sehaluan dan setujuan, harus mampu menampung berbagai pikiran dan keinginan orang-orang tersebut, sehingga wadah itu tetap utuh dan tidak terpecah belah.

2. **Organisasi sebagai alat**

Organisasi mempunyai peran statis kalau peran organisasi itu adalah sebagai wadah, maka peran sebagai alat sifatnya menjadi dinamis. Sebagai alat, organisasi seharusnya memenuhi dua syarat penting yaitu efektif (berdaya guna) dan efisien (berhasil guna), efektif dalam hal susunan organisasi, susunan personalia dan sistem pembagian kerja dan pertanggungjawaban. Dimana keseluruhannya itu sangat berguna dalam upaya pencapaian tujuan.

3. Organisasi sebagai sistem

Berhasilnya suatu organisasi secara keseluruhan tergantung pada unit-unit dalam melaksanakan pekerjaan sedang hasil kerja unit yang satu harus merupakan hasil keseluruhan secara utuh. Unit-unit dalam organisasi saling berhubungan dan saling tergantung. Sehingga masing-masing tidak dapat berdiri sendiri, melainkan saling membantu. Keadaan demikian menciptakan sesuatu adanya saling berhubungan dan saling bergantung antara bagian dalam suatu organisasi disebut sistem.

2.3 Pengertian Kebijakan Publik, Tujuan, dan Proses Kebijakan Publik.

2.3.1 Pengertian Kebijakan Publik.

Kebijakan publik secara sederhana adalah konsep dasar rencana pemerintah atau organisasi publik untuk mengatur kepentingan umum atau orang banyak. Sedangkan Secara umum, Pengertian Kebijakan Publik adalah segala sesuatu yang dikerjakan dan tidak dikerjakan oleh pemerintah untuk kepentingan umum. Segala sesuatu yang dimaksud adalah setiap aturan dalam kehidupan bersama, baik itu hubungan antarwarga maupun warga dengan pemerintah.

Kebijakan publik biasanya dituangkan dalam peraturan perundang-undangan seperti undang-undang (UU), peraturan presiden, dan peraturan daerah (perda) merupakan bentuk-bentuk kebijakan publik. Kebijakan publik atau kebijakan umum merupakan program-program yang diterapkan oleh pemerintah dalam arti luas untuk mencapai tujuan masyarakat. Dengan kata lain, kebijakan publik adalah suatu keputusan - keputusan dari lembaga yang berwenang atau pemerintah yang menyangkut kepentingan masyarakat luas. Seperti kebijakan tentang tarif dasar listrik (TDL), tarif telepon, harga BBM, dan tarif bus kota.

Anderson mengatakan, Kebijakan Publik adalah **”kebijakan-kebijakan yang dikembangkan oleh badan-badan dan pejabat-pejabat pemerintah.”**

Anderson mengatakan bahwa terdapat 5 hal yang berhubungan dengan kebijakan publik, yaitu :

- 1. Tujuan atau kegiatan yang berorientasi tujuan haruslah menjadi perhatian utama perilaku acak atau peristiwa yang tiba-tiba.**
- 2. Kebijakan merupakan pola atau model tindakan pejabat pemerintah mengenai keputusan-keputusan diskresinya secara terpisah.**
- 3. Kebijakan harus mencakup apa yang nyata pemerintah perbuat, bukan apa yang mereka maksud untuk berbuat, atau apa yang mereka katakan akan dikerjakan.**
- 4. Bentuk kebijakan bisa berupa hal yang positif atau negatif.**
- 5. Kebijakan publik dalam bentuknya yang positif didasarkan pada ketentuan hukum dan kewenangan.**

2.3.2 Tujuan Kebijakan Publik.

Tujuan kebijakan Publik adalah dapat dicapainya kesejahteraan masyarakat melalui peraturan yang dibuat oleh pemerintah.

Thomas R. Dye menjelaskan bahwa kebijakan publik adalah:

“apa saja yang dipilih oleh pemerintah untuk dilakukan atau tidak dilakukan, apabila pemerintah memilih untuk melakukan sesuatu maka harus ada tujuan dan kebijakan negara tersebut harus meliputi semua tindakan pemerintah, bukan semata-mata pernyataan keinginan pemerintah atau pejabatnya. Di samping itu sesuatu yang tidak dilaksanakan oleh pemerintah juga termasuk kebijakan negara. Hal ini disebabkan “sesuatu yang tidak dilakukan” oleh pemerintah akan mempunyai pengaruh yang sama besarnya dengan “sesuatu yang dilakukan” oleh pemerintah.”

Kebijakan Publik merupakan keputusan-keputusan yang mengikat bagi orang-orang banyak pada tataran strategis atau yang bersifat garis besar yang dibuat oleh pemegang otoritas publik. Sebagai keputusan yang mengikat publik tersebut, maka kebijakan publik haruslah dibuat oleh otoritas politik, yaitu mereka yang menerima mandat dari publik atau orang banyak, pada umumnya melalui suatu proses pemilihan untuk bertindak atas nama rakyat banyak.

Kebijakan publik akan dilaksanakan oleh administrasi negara yang di jalankan oleh birokrasi pemerintah. Fokus utama dari kebijakan publik dalam negara modern yaitu pelayanan publik, yang merupakan segala sesuatu yang dapat dilakukan oleh negara untuk mempertahankan atau meningkatkan kualitas kehidupan orang-orang banyak. Menyeimbangkan peran negara yang memiliki kewajiban dalam menyediakan pelayan publik dengan hak untuk menarik pajak dan retribusi. Pada sisi yang lain menyeimbangkan berbagai kelompok di dalam masyarakat dengan berbagai kepentingan, serta untuk mencapai amanat konstitusi.

2.3.3 Proses Kebijakan Publik

Younis mengatakan “Proses Kebijakan Publik dibagi menjadi 3 tahap yaitu formasi dan desain kebijakan, implementasi kebijakan, dan evaluasi kebijakan.”

Starling mengatakan terdapat 5 proses kebijakan publik yaitu :

1. Identification of needs, yaitu mengidentifikasi kebutuhan-kebutuhan masyarakat dalam pembangunan dengan mengikuti beberapa kriteria antara lain : menganalisis data, sampel, data statistik, model-model simulasi, analisis sebab-akibat dan teknik-teknik peramalan.

2. **Formulasi usulan kebijakan yang mencakup faktor-faktor strategik, alternatif-alternatif yang bersifat umum, kemantapan teknologi dan analisis dampak lingkungan.**
3. **Adopsi yang mencakup analisis kelayakan politik, gabungan beberapa teori politik dan penggunaan teknik-teknik penganggaran.**
4. **Pelaksanaan program yang mencakup bentuk-bentuk organisasinya, model penjadwalan, penjabatan keputusan-keputusan, keputusan-keputusan penetapan harga, dan skenario pelaksanaannya.**
5. **Evaluasi yang mencakup penggunaan metode-metode eksperimental, sistem informasi, auditing dan evaluasi mendadak.**

2.4 Pengertian Budaya, Fungsi Budaya, Dimulainya Suatu Budaya, Cara Mempertahankan Budaya, Cara Mempelajari Suatu Budaya, serta Perbedaan Budaya yang Kuat dengan Budaya yang lemah.

2.4.1 Pengertian Budaya

Beberapa teoritikus mendefinisikan budaya dalam tiga jenis yaitu sebagai sesuatu yang dimiliki bersama, semacam mekanisme yang terintegrasi termasuk dalam golongan paradigma integrasi. Para teoritikus yang memberikan perhatian pada ketidak konsekuensi, kurangnya konsensus, dan sumber-sumber substansi budaya yang tidak berorientasi pada pimpinan, atau budaya yang didefinisikan sebagai sekumpulan nilai yang bisa saling bertentangan atau ritual-ritual dan teori-teori yang bisa mencerminkan kontradiksi termasuk dalam paradigma diferensiasi.

Schein (1985) yang dikutip oleh **A. Usmara dan Lukas Dwintara (2004 : 93)**, dalam bukunya **Strategi Organisasi**, yaitu sebagai berikut :

1. **Suatu pola asumsi-asumsi dasar yang dimiliki bersama.**
2. **Diciptakan, ditemukan atau dikembangkan oleh sebuah kelompok tertentu.**

3. Sebagai pembelajaran dalam menangani persoalan adaptasi eksternal dan integrasi internal.
4. Yang berhasil cukup baik sehingga diterima dan dianggap sah.
5. Diajarkan kepada anggota-anggota baru dalam kelompok.
6. Cara yang benar dalam memandang, berpikir, dan merasakan dalam kaitannya dengan masalah-masalah tersebut.

Asumsi bersama mengandung makna bahwa semua anggota memiliki kontribusi di dalamnya, mengenai bagaimana budaya berawal, berkembang dan berubah, bahwa peran kepemimpinan adalah fundamental. Lebih dari itu budaya sebagai sesuatu yang diciptakan, ditentukan dan dikembangkan, yang secara lebih khusus berkaitan dengan peranan kepemimpinan. Bahwa pimpinan makhluk super yang dapat mengontrol secara absolut semua perilaku dari semua anggota organisasi.

2.4.2 Fungsi Budaya

Budaya merupakan sejumlah fungsi di dalam sebuah organisasi, **Stephen P. Robbins (2003 : 315)** dalam bukunya **Perilaku Organisasi**, menyatakan sebagai berikut :

- 1) **Budaya mempunyai suatu peran menetapkan tapal batas, artinya budaya menciptakan pembedaan yang jelas antas satu organisasi dan yang lain.**
- 2) **Budaya membawa suatu rasa identitas bagi anggota-anggota organisasi.**
- 3) **Budaya mempermudah timbulnya komitmen pada sesuatu yang lebih daripada kepentingan diri pribadi seseorang.**
- 4) **Budaya itu meningkatkan kemantapan sistem sosial.**

Memang secara alami budaya itu sukar dipahami, tidak berwujud, implisit, dan dianggap biasa saja. Tetapi semua organisasi mengembangkan seperangkat

inti pengandaian, pemahaman, dan aturan implisit yang mengatur perilaku sehari-hari dalam tempat kerja.

2.4.3 Dimulainya Suatu Budaya

Sebelum memasuki pengertian budaya organisasi, peneliti akan mengemukakan awal mulainya suatu budaya berdiri pada suatu organisasi, hal itu disampaikan oleh **Stephen P. Robbins (1996 : 296)** dalam bukunya berjudul **Organizational Behavior** yang dialih bahasakan oleh **Hadyana Pujatmaka** dalam bukunya **Perilaku Organisasi** sebagai berikut :

“Kebiasaan dewasa ini, dan cara umum melakuka sesuatu sebagian besar disebabkan apa yang dilakukannya sebelum dan tingkat keberhasilan yang telah diperoleh dengan usaha tersebut. Ini membimbing kita kesumber paling akhir dari budaya suatu organisasi.”

Para pendiri suatu organisasi secara tradisional mempunyai dampak yang penting dalam pembentukan budaya awal organisasi. Mereka mempunyai suatu visi dan misi tentang bagaimana benuk organisasi tersebut seharusnya. Mereka tidak dirintangi kebiasaan-kebiasaan sebelumnya atau oleh ideologi. Ukuran kecil yang biasanya manjadi ciri setiap organisasi baru selanjutnya membantu para pendiri untuk menerapkan visi mereka pada semua anggota organisasi. Karena para pendiri tersebut adalah orang-orang yang mempunyai ide awal, mereka juga biasanya mempunyai kebiasaan bagaimana ide-ide itu harus dipenuhi.

2.4.4 Cara Mempertahankan Budaya

Sekali budaya itu ada, akan terdapat kekuatan-kekuatan dalam organisasi yang bertindak untuk mempertahankan dengan cara memberikan sejumlah pengalaman yang sama kepada para pegawai.

Stephen P. Robbins (1994 : 487) dalam bukunya **Teori Organisasi** mengemukakan tentang langkah-langkah untuk mempertahankan budaya, sebagai berikut :

- 1) **Praktek seleksi organisasi**
- 2) **Tindakan manajemen puncak**
- 3) **Sosialisasi organisasi**

2.4.5 Cara Mempelajari Suatu Budaya

Selain orientasi yang eksplisit dan program pelatihan-pelatihan budaya disampaikan kepada pegawai melalui beberapa hal lain yang potensial.

Stephen P. Robbins (2003 : 322) dalam bukunya **Perilaku Organisasi** mengemukakan bahwa ada cara didalam mempelajari budaya yaitu, sebagai berikut :

- 1) **Ceritera**
- 2) **Ritual**
- 3) **Lambang Material**
- 4) **Bahasa**

2.4.6 Perbedaan Budaya yang Kuat dengan Budaya yang Lemah.

Budaya kuat dicirikan oleh nilai inti dari organisasi yang secara luas. Makin banyak anggota yang menerima nilai-nilai inti, menyetujui jajaran tingkat

kepentingan, dan merasa sangat terikat kepadanya maka makin kuat budaya tersebut. Organisasi yang mudah atau yang *turnover* anggotanya konstan, mempunyai pengalaman yang lemah karena para anggota tidak akan mempunyai pengalaman yang diterima bersama sehingga dapat menciptakan pengertian yang sama.

Membedakan budaya kuat dengan yang lemah telah menjadi populer, diartikan bahwa budaya kuat mempunyai dampak yang lebih pada perilaku pegawai dan lebih langung dikaitkan pada pengurangan tingkat keluar masuknya pegawai.

Satu hasil spesifik dari suatu budaya yang kuat seharusnya adalah menurunnya tingkat keluarnya pegawai. Suatu budaya yang kuat memperlihatkan kesepakatan yang tinggi dikalangan anggota mengenai apa yang dipertahankan oleh organisasi itu. Kebulatan maksud semacam itu membina kekohesifan, kesetiaan, dan komitmen organisasi.

2.5 Pengertian Budaya Organisasi, Tingkatan Budaya Organisasi, Karakteristik Budaya Organisasi, dan Fungsi Budaya Organisasi.

2.5.1 Pengertian Budaya Organisasi

Bagi organisasi hal terpenting dan perlu mendapat perhatian utama adalah bagaimana mengolah sumber daya manusia yang dimiliki agar dapat berfungsi secara optimal dan dapat mendukung organisasi tersebut untuk mencapai tujuannya. Budaya menuntun individu untuk berperilaku dan memberi petunjuk pada mereka mengenai apa saja yang harus diikuti dan dipelajari. Kondisi tersebut

juga berlaku dalam suatu organisasi, dan dalam suatu organisasi para manajer mengelola segala sesuatu melalui orang lain yang bawahannya, bagaimana karyawan berperilaku dan apa yang seharusnya mereka lakukan banyak dipengaruhi oleh budaya, artinya yang paling penting bagi suatu organisasi adalah kemampuan untuk mengelola sumber daya manusia.

Robert Kreitner dan Angelo Kinicki (2003 : 79) dalam bukunya **Perilaku Organisasi** mengemukakan bahwa :

“Budaya Organisasi adalah satu wujud anggapan yang dimiliki, diterima secara implisit oleh kelompok dan menentukan bagaimana kelompok tersebut rasakan, pikirkan, dan bereaksi terhadap lingkungannya yang beraneka ragam”.

Taliziduhu Ndraha (2003 : 102) dalam bukunya **Budaya Organisasi** mengemukakan pengertian budaya organisasi sebagai berikut :

“Budaya Organisasi adalah suatu kumpulan dasar dan kepercayaan bahwa setiap anggota dalam organisasi harus berbagi nilai yang sama sebagaimana mereka menyelesaikan masalah bak didalam organisasi maupun diluar organisasi”.

Stephen P. Robbins mengemukakan pendapatnya mengenai Budaya Organisasi, yang dikutip oleh **Hadyana Pujaatmuka (1996 : 289)** bukunya **Perilaku Organisasi (Konsep, Kontroversi, Aplikasi)** adalah: **“Budaya Organisasi adalah suatu sistem persepsi bersama yang dianut oleh anggota-anggota yang memberdakan organisasi itu dari organisasi-organisasi lain.”**

Definisi tersebut menggambarkan bahwa budaya organisasi sesungguhnya tumbuh karena diciptakan dan dikembangkan oleh individu-individu yang bekerja dalam suatu organisasi, dan diterima sebagai nilai-nilai yang harus dipertahankan dan dapat diturunkan kepada setiap anggota baru. Nilai-nilai tersebut digunakan sebagai pedoman bagi anggota selama mereka berada dalam lingkungan organisasi tersebut, dan dapat dianggap sebagai ciri khas yang membedakan sebuah organisasi dengan organisasi lainnya.

Walaupun tidak nyata dan tidak tertulis, budaya organisasi mempunyai pengaruh yang berarti pada perilaku anggota organisasi sebagai individu dalam kelompok, maupun sebagai suatu kesatuan organisasi secara keseluruhan. Budaya organisasi ini akan menumbuhkan identitas dalam diri setiap anggotanya, dan keterikatan nilai-nilai yang tertanam akan memudahkan setiap anggota organisasi untuk memahami dan menghayati setiap peristiwa dan kegiatan yang dilakukan oleh organisasi. Pemahaman mengenai budaya organisasi, selain memecahkan masalah internal seperti sistem imbalan, etos kerja dan pengembangan karir, juga akan membantu organisasi dalam menghadapi masalah-masalah yang berkaitan dengan penyesuaian terhadap lingkungan eksternalnya, sehingga organisasi dapat terus bertahan dalam segala kondisi.

Sarplin mengemukakan pendapatnya mengenai Budaya Organisasi yang dikutip oleh **A. Usman dan Lukman Dwiantara (2004 : 111)** dalam bukunya **Strategi Organisasi** sebagai berikut :

“Budaya Organisasi adalah merupakan suatu sistem nilai, kepercayaan dan kebiasaan dalam suatu organisasi yang saling

berinteraksi dengan struktur sistem formalnya untuk menghasilkan norma-norma perilaku organisasi”.

Definisi yang dikemukakan oleh para ahli yang berbeda-beda tersebut menunjukkan bahwa budaya organisasi merupakan gaya dan cara hidup dari dalam suatu organisasi yang merupakan pencerminan dari nilai-nilai atau kepercayaan yang selama ini dianut oleh seluruh anggota organisasi. Biasanya budaya organisasi dipertahankan secara turun menurun sejak organisasi didirikan dan banyak dipengaruhi oleh pelopor atau pendahulu yang selalu berusaha mewariskannya pada anggota-anggota baru.

Budaya organisasi ditunjukkan pada sekumpulan pokok pikiran yang mencoba menjelaskan dan memperkirakan bagaimana organisasi dan manusia bertindak dalam lingkungan yang berbeda. Budaya mempengaruhi cara manusia bertindak didalam organisasi yaitu bagaimana mereka bekerja, memandang pekerjaan mereka, bekerja bersama rekan kerja, dan memandang masa depan sebagian besar ditentukan oleh norma kultural, nilai-nilai, dan kepercayaan.

Sondang P. Siagian (1998 : 247) dalam buku **Manajemen Stratejik** menjelaskan pengertian Budaya Organisasi, sebagai berikut :

“Kultur atau budaya organisasi adalah makna kehidupan bersama yang tercermin pada berbagai asumsi-asumsi penting meskipun ada kalanya tidak dinyatakan secara tertulis, diakui dan diterima untuk semua pihak dalam organisasi tersebut”.

Amin Widjaja Tunggal (2004 : 1) dalam bukunya **Tanya Jawab Budaya Organisasi**, menjelaskan pengertian Budaya Organisasi, adalah:

“Budaya Organisasi mrngacu ke suatu sistem makna bersama yang dianut oleh anggota-anggota yang membedakan organisasi itu dari organisasi lain”.

Sistem makna bersama ini, bila diamati secara seksama, merupakan seperangkat karakteristik utama yang dihargai oleh organisasi.

2.5.2 Tingkatan Budaya Organisasi

Rivai (2003 : 430) dalam bukunya **Kepemimpinan dan Perilaku Organisasi** ada tiga tingkatan budaya organisasi, yaitu :

1. *Artifact*

Yaitu hal-hal yang ada untuk menentukan budaya dan mengungkapkan apa sebenarnya budaya itu kepada mereka yang memperhatikan budaya, dalam *artifact* termasuk produk, jasa, bahkan pola tingkah laku anggota sebuah organisasi. *Artifact* ini menurut Schein adalah budaya organisasi tingkat pertama.

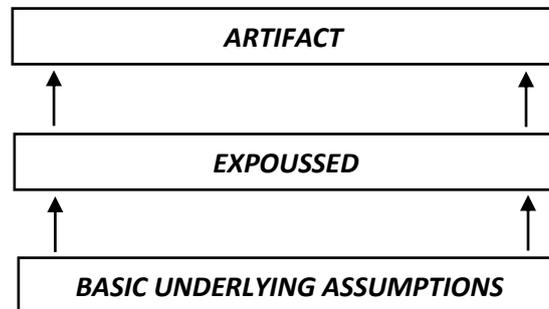
2. Nilai-nilai yang didukung (*Expoussed Value*)

Adalah alasan yang diberikan oleh sebuah organisasi untuk mendukung caranya melakukan sesuatu dan ini merupakan budaya organisasi tingkat kedua.

3. Asumsi yang mendasari (*Basic Assumption*)

Yaiu keyakinan yang dianggap sudah ada oleh anggota suatu organisasi. *Artifact*, *Expoussed*, dan *Basic Assumption* membentuk pengertian dasar mengenai budaya organisasi, sehingga budaya organisasi adalah suatu cara yang biasa atau tradisional untuk berpikir dan melakukan sesuatu, yang sedikit atau banyak dimiliki bersama oleh semua anggota organisasi, yang harus dipelajari oleh anggota baru dan paling sedikit menerima sebagian agar diterima menjadi bagian dari organisasi.

GAMBAR 2.1
TINGKATAN BUDAYA ORGANISASI



Sumber : Rivai, dalam bukunya “Kepemimpinan dan Perilaku Organisasi”.

2.5.3 Karakteristik Budaya Organisasi

Robbins (1994 :480) dalam bukunya Teori Organisasi, Struktur, Desain dan Aplikasi, ada sepuluh karakteristik utama yang dapat menjadi ciri Budaya Organisasi, yaitu :

1. **Inisiatif individual**, yaitu tingkat tanggung jawab, kebebasan dan interdependensi yang dimiliki individu.
2. **Toleransi terhadap tindakan yang beresiko**, yaitu sejauh mana para anggota organisasi dianjurkan untuk bertindak aktif, inovatif, dan mengambil resiko.
3. **Arah**, yaitu sejauh mana organisasi tersebut menetapkan dengan jelas sasaran dan harapan mengenai prestasi.
4. **Integritas**, yaitu sejauh mana unit-unit dalam organisasi didorong untuk bekerja dengan cara yang terkoordinasi.
5. **Dukungan dari manajemen**, yaitu sejauh mana para pemimpin memberi komunikasi yang jelas, bantuan serta dukungan terhadap bawahan mereka.
6. **Kontrol**, yaitu jumlah peraturan dan pengawasan langsung yang digunakan untuk mengawasi dan mengendalikan perilaku anggota organisasi.
7. **Identitas**, yaitu tingkat sejauh mana para anggota mengidentifikasi dirinya secara keseluruhan dengan organisasinya daripada dengan kelompok kerja tertentu atau dengan keahlian profesional.
8. **System imbalan**, yaitu sejauh mana alokasi imbalan (kenaikan gaji atau promosi jabatan) didasarkan atas kriteria prestasi sebagai kebalikan dari senioritas, sikap pilih kasih dan sebagainya.

9. **Toleransi terhadap konflik**, yaitu tingkat sejauh mana para anggota organisasi didorong untuk mengemukakan konflik dan kritik secara terbuka.
10. **Pola-pola komunikasi**, yaitu tingkat sejauh mana komunikasi organisasi dibatasi oleh hierarki kewenangan yang formal.

2.5.4 Fungsi Budaya Organisasi

Dengan memperhatikan bahwa setiap organisasi merupakan suatu “satuan” bersifat khas dan memiliki jati diri sendiri, dan dibedakan oleh budaya yang dianutnya, dapat dipastikan bahwa pimpinan dalam organisasi ingin agar budaya organisasi yang dimilikinya dapat berfungsi dengan baik, dalam arti lebih terjamin keberhasilan organisasi mencapai tujuan dan berbagai sarannya termasuk tujuan dan sasaran para anggotanya.

Fungsi dari budaya organisasi dikemukakan oleh **Siagan (2002 : 199)** dalam buku yang berjudul **Kiat Meningkatkan Produktivitas Kerja** ialah sebagai berikut :

1. **Penentu batas-batas perilaku;**
2. **Menumbuhkan kesadaran tentang identitas sebagai anggota organisasi;**
3. **Penumbuhan komitmen;**
4. **Pemeliharaan stabilitas organisasi;**
5. **Mekanisme pengawasan.**

2.6 Pengertian Efektivitas dan Alat Ukur Efektivitas.

Didalam suatu organisasi, baik organisasi swasta maupun pemerintahan, besar kecil dalam pelaksanaan kegiatannya di arahkan untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan sebelumnya sesuai dengan fungsi organisasi itu di adakan, dalam pencapaian tujuan organisasi sudah pasti memerlukan sumber sumber yang

mendukung dalam operasionalisasinya karna organisasi tidak akan berjalan tanpa adanya sarana yang menjadi pendukungnya.

Kelengkapan sumber-sumber pendukung dalam organisasi belum tentu menjamin lancarnya usaha pencapaian tujuan organisasi. Disini diperlukan peranan seorang manajer untuk melakukan langkah pengorganisasian untuk dapat mengefektifkan sumber-sumber yang ada sehingga proses pencapaian tujuan organisasi dapat di capai dengan baik.

Sebelum peneliti kemukakan pengertian efektivitas kerja terlebih dahulu peneliti menguraikan pengertian efektivitas menurut **Siagian** dalam bukunya yang berjudul **Manajemen Sumber Daya Manusia (1999:21)** adalah sebagai berikut:

“Efektivitas adalah pemanfaatan sumber daya, dana, sarana dan prasarana dalam jumlah tertentu yang secara sadar di tetapkan sebelumnya untuk menghasilkan sejumlah barang atau jasa dengan mutu tertentu tepat pada waktunya.”

Pengertian diatas mengandung arti bahwa efektivitas yaitu tercapainya suatu tujuan sesuai dengan rencana yang telah ditetapkan sebelumnya. Dari uraian di atas dapat di simpulkan bahwa efektivitas adalah suatu keadaan dimana pelaksanaan kerja yang dilaksanakan sesuai dengan rencana yang telah ditetapkan atau pencapaian target yang telah ditentukan.

Selanjutnya peneliti akan kemukakan pengertian kerja menurut **Gie** dalam bukunya yang berjudul **“Efisiensi Pembangunan Negara” (1995:73)** adalah sebagai berikut:

Kerja adalah keseluruhan aktivitas-aktivitas jasmaniah dan rohaniah yang dilakukan oleh manusia untuk mencapai tujuan-tujuan tertentu atau mengandung maksud tertentu terutama yang berhubungan dengan kelangsungan hidupnya.

Dari definisi diatas dapat diartikan bahwa dengan cara kerja yang tepat dan berapa besar biaya yang dikeluarkan untuk suatu kegiatan, maka efektivitas suatu kerja di tentukan dengan pencapaian target yang ditentukan oleh organisasi.

Berdasarkan pengertian efektivitas serta kerja menurut para ahli diatas maka untuk lebih jelasnya peneliti kemukakan pengertian efektivitas kerja, menurut **Siagian** dalam bukunya Organisasi Kepemimpinan dan Prilaku Administrasi (1999:151) sebagai berikut:

“Efektivitas kerja adalah penyelesaian pekerjaan tepat pada waktunya yang telah di tetapkan, artinya apakah pelaksanaan suatu tugas dinilai baik atau tidak sangat tergantung pada bilamana tugas itu di selesaikan, dan tidak terutama menjawab pertanyaan bagaimana cara melaksanakanya dan berapa biaya yang di keluarkan untuk itu.”

Sedangkan dalam penetapan pekerja yang di lakukan oleh pegawai dalam meningkatkan efektivitas menurut **Siagian** dalam bukunya **organisasi kepemimpinan dan prilaku administrasi (1997:151)** adalah sebagai berikut:

- 1. Standar waktu yang telah ditentukan**
- 2. Hasil pekerjaan yang di capai**
- 3. Biaya pengeluaran sesuai dengan rencana**

Uraian tersebut diatas bahwa efektivitas kerja adalah suatu kegiatan untuk memberikan suatu hasil atau usaha untuk pencapaian suatu tujuan sesuai dengan

waktu dan hasil serta biaya pengeluaran yang efisien sesuai dengan yang di di harapkan.

2.7 Hubungan antar variable Budaya Organisasi dan Efektivitas Kerja Pegawai

Setiap organisasi baik itu swasta maupun pemerintahan yang berkeinginan untuk maju, tentunya organisasi tersebut mempunyai kegiatan yang dapat membantu para pegawai untuk mendapatkan suatu keterampilan yang diperlukan oleh pegawai dalam tujuan organisasi.

Denison (1990;15) (dalam Nur Yamin 2011;2) bahwa: “Budaya organisasi, terdiri dari dimensi involvement, consistency, adaptability dan mission, mempunyai hubungan langsung dan pengaruh yang signifikan pada efektifitas organisasi.”

Pendapat ini dikuatkan pula oleh **Haaland dan Goetzlar (2003); Janovich et al. (2006); dan Gillespie et.al (2007). Fey dan Dennison (2003;198) bahwa:**

“sifat keterlibatan, konsistensi, kemampuan beradaptasi dan misi dari budaya organisasi menunjukkan signifikansi pengaruh pada efektifitas suatu organisasi sebagai unit sosial, terdiri dari sekelompok orang yang berinteraksi untuk mencapai tujuan secara rasional, terdiri dari orang-orang dengan latar belakang sosial ekonomi, budaya, dan motivasi yang berbeda menimbulkan benturan nilai individual dalam proses keorganisasian kemudian menjadi faktor pengganggu upaya pencapaian tujuan organisasi.”

Oleh karena itu setiap organisasi perlu menciptakan nilai yang dianut bersama untuk membangun sistem keorganisasian guna menyeragamkan pemikiran dan tindakan serta mengubah perilaku individu ke perilaku organisasional. Nilai bersama ini dikenal dengan istilah budaya organisasi.

Budaya organisasi yang kondusif menciptakan kinerja yang unggul, karena budaya yang kuat berkaitan tingkat motivasi yang tinggi dalam diri anggota organisasi, memberikan struktur dan kontrol yang dibutuhkan, juga mendorong semua anggota organisasi mempunyai komitmen terhadap kemajuan organisasi.

Keefektifan suatu organisasi juga sangat dipengaruhi oleh budaya yang kuat, sebagaimana dikemukakan oleh **Robbins (1994;483)**

“Budaya yang kuat dicirikan oleh nilai inti dari organisasi yang dianut dengan kuat, diatur dengan baik, dan dirasakan bersama secara luas. Makin banyak anggota yang menerima nilai-nilai inti, menyetujui jajaran tingkat kepentingannya, dan merasa sangat terikat kepadanya, maka makin kuat budaya tersebut.”

Robbins (1994) melanjutkan bahwa **“Budaya yang kuat juga akan meningkatkan perilaku yang konsisten dari anggota organisasi.”**

Oleh karena itu, budaya dapat dijadikan sebagai sarana yang kuat untuk mengontrol dan dapat bertindak sebagai sebuah substitusi bagi formalisasi. Semakin kuat budaya suatu organisasi maka semakin lemah atau rendah formalisasi yang berlaku di organisasi tersebut. Kebutuhan manajemen untuk mengembangkan peraturan dan kebijakan formal sebagai pedoman perilaku kerja anggota organisasi makin kurang. Pedoman tersebut akan dipahami dan diterima oleh anggota organisasi apabila mereka menerima budaya organisasi tersebut.

Penelitian lain yang juga menunjukkan adanya hubungan budaya organisasi dan keefektifan adalah **Kanungo dan Jaeger (Smith, dkk: 2001)** juga mengemukakan bahwa:

“kecocokan budaya (culture fit) menentukan efektivitas organisasi. Budaya yang dimaksud di sini mencakup: lingkungan fisik dan sosio-

politik, yang meliputi konteks ekologi, sosialisasi, hukum, dan sistem politik yang sangat berpengaruh terhadap lingkungan organisasi yang mencakup karakteristik pasar, kepemilikan (ownership), sifat industri, dan sebagainya. Hal ini mempengaruhi budaya kerja dalam organisasi, yang diterapkan pada sejumlah kegiatan HRM (human resource management), yang antara lain meliputi: desain pekerjaan, pengawasan, dan prosedur pemberian reward.”

O'Reilly (1989) juga menunjukkan dukungan penting bagi proposisi bahwa budaya organisasi mempunyai pengaruh terhadap keefektifan suatu organisasi terutama pada organisasi yang mempunyai budaya yang sesuai dengan strategi dan dapat meningkatkan komitmen karyawan terhadap organisasi.

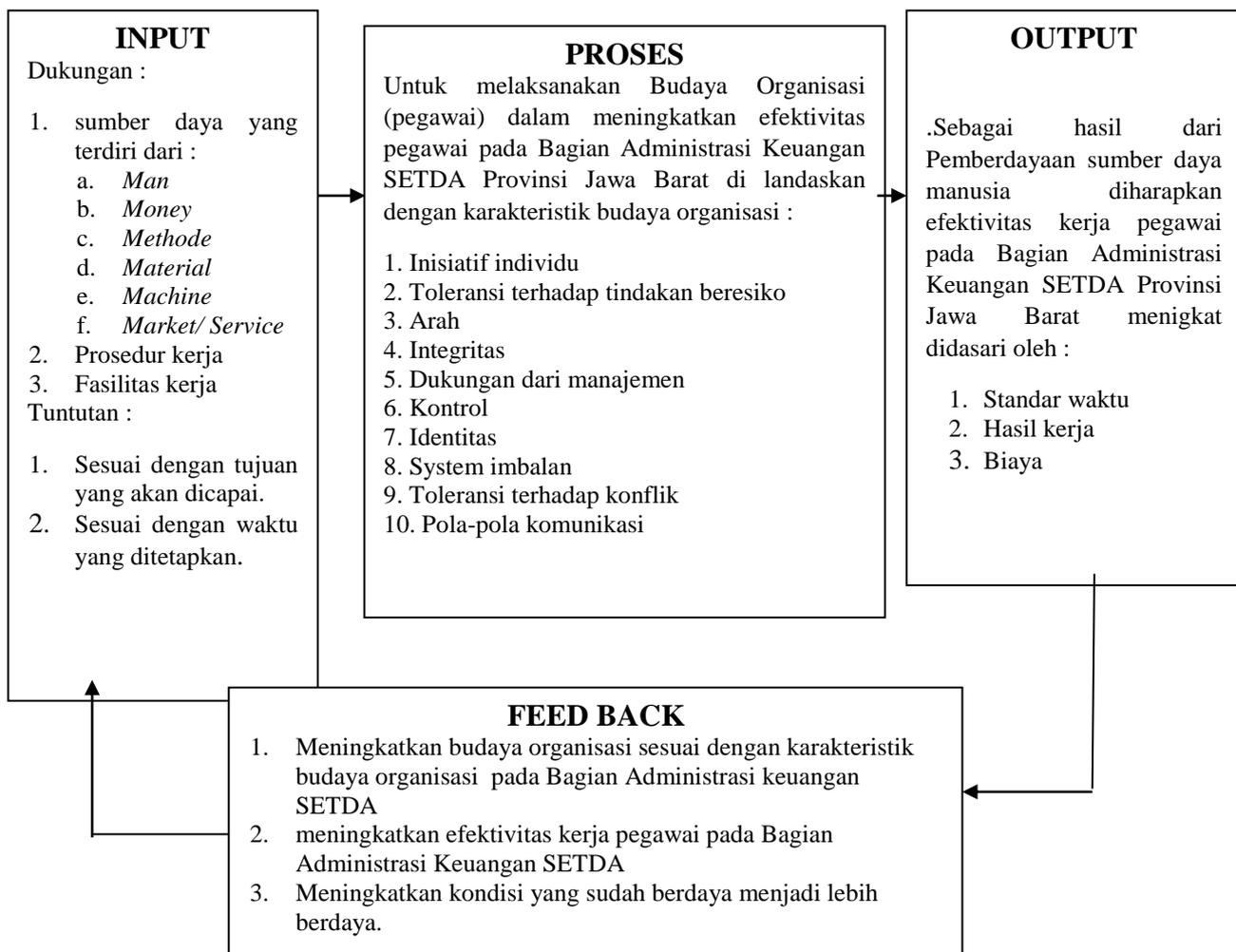
Budaya organisasi merupakan pegangan atau pedoman yang dijadikan acuan oleh seorang pimpinan untuk mengetahui lebih jauh sifat-sifat atau karakteristik dari setiap pegawainya, karena setiap pegawai mempunyai perbedaan-perbedaan sifat dan karakteristik yang dapat dilihat dari tingkat kebutuhannya, sehingga perlakuan terhadap pegawai yang satu dengan pegawai yang lainnya tidak di samaratakan. Perlakuan yang demikian pada akhirnya akan menimbulkan keidakpuasan dari para pegawai didalam melaksanakan tugas pekerjaannya.

Melalui budaya organisasi pimpinan dituntut untuk memberikan kepercayaan yang lebih besar pada kecakapan dan pengetahuan pegawai, dan meniadakan rintangan-rintangan yang dikiranya menghalangi kecakapan dan pengetahuan mereka. Yang hasilnya adalah terbangunnya suatu tim kerja dimana pegawai menjadi sumber daya manusia yang dapat dimanfaatkan secara penuh.

Selain itu pula apabila budaya organisasi berjalan dengan baik hal ini memberikan semangat bekerja terhadap pimpinan dan pegawai maka dari itu akan terciptanya efektivitas kerja yang efektif dan efisien. Terciptanya efektivitas kerja akan menimbulkan kemajuan dan hasil yang memuaskan bagi organisasi.

GAMBAR 2.2

**MODEL PENDEKATAN SISTEM BUDAYA ORGANISASI
DENGAN EFEKTIVITAS KERJA PEGAWAI**



Sumber : Dimodifikasi oleh peneliti

Penjelasan :

1. Input (masukan)

Merupakan masukan-masukan dalam satu system pendekatan yang dapat dijadikan bahan yang berguna untuk tercapainya tujuan yang dikehendaki. Masukan dalam suatu system tidak terlepas dari The Six M “Tool of Management” yang merupakan unsure manajemen untuk mengatur proses pemanfaatan sumber daya yang ada secara efektif dan efisien dalam mencapai tujuan.

a. Sumber Daya

- *Man*

Manusia yang dimaksud di sini adalah para pegawai yang berada pada Bagian Administrasi Keuangan SETDA Jawa Barat yang merupakan faktor utama dari semua sumber daya yang ada sangat menentukan pencapaian tujuan.

- *Money*

Uang merupakan salah satu unsur yang penting dalam kehidupan manusia, dimana dalam suatu organisasi uang adalah salah satu sumber daya yang sangat vital, karena dengan biaya yang memadai maka dapat memperlancar proses pencapaian tujuan.

- *Method*

Metode merupakan cara-cara yang digunakan untuk mencapai tujuan, dengan menggunakan metode sebelum melaksanakan kegiatan, maka semua

kegiatan akan dapat dilaksanakan secara baik karena arah dan tujuan sebelumnya sudah tersusun.

- *Material*

Materi merupakan salah satu hal yang sangat penting bagi keberhasilan dalam suatu organisasi, keberhasilannya suatu organisasi tergantung kepada sumber daya manusia dalam mengoptimalkan segala materi yang ada.

- *Machine*

Machine atau teknologi merupakan salah satu hal yang sangat penting terutama dalam suatu organisasi, suatu keberhasilan organisasi kini perlu di dampingi oleh teknologi dimana sumber daya manusia perlu mengoptimalkan teknologi sebagai upaya meningkatkan kemampuan agar dapat melaksanakan pekerjaan dengan efektif sesuai tujuan organisasi.

- *Market / Service*

Pelayanan merupakan suatu hal yang sangat penting bagi keberhasilan dalam suatu organisasi, karena keberhasilan suatu organisasi tergantung pada bagaimana sumber daya manusia dalam melayani dan menjalankan produk atau kebijakan pada masyarakat, sehingga akan menghasilkan feed back (umpan balik) yang baik.

b. Prosedur Kerja

Prosedur kerja merupakan Pelaksanaan pekerjaan pada Bagian Administrasi Keuangan Biro Humas,Protokol,dan Umum Sekretariat Daerah Provinsi Jawa Barat yang diberikan kewenangan oleh Pemerintah Daerah diatur dalam Peraturan Gubernur nomor 11 tahun 2015 pasal 159 ayat (3) dan ayat (2) dan PERGUB Nomor 1 Tahun 2014 Tentang Tugas Pokok, Fungsi, Rincian Tugas Unit Dan Tata Kerja Sekretariat Daerah Provinsi Jawa Barat pasal 172 ayat (3) dan ayat (2) yang secara rinci menyatakan tugas pokok dan fungsi Bagian Administrasi Keuangan Sekretariat Daerah Jawa Barat.

c. Fasilitas Kerja

Fasilitas kerja merupakan faktor yang sangat mendukung dalam proses pelaksanaan kerja pada Bagian Administrasi Keuangan Biro Humas,Protokol,dan Umum Sekretariat Daerah karena dengan fasilitas kerja yang baik dan menunjang maka hasil kerja dapat dilaksanakan dengan baik dan pencapaian tujuan dapat berhasil sesuai dengan rencana.

2. Proses

Input/masukan yang telah ada untuk dimanfaatkan dengan sebaik mungkin, dalam proses peningkatan Budaya Organisasi untuk meningkatkan efektivitas kerja pegawai berlandaskan pada indicator Budaya Organisasi yang dilaksanakan oleh Bagian Administrasi Keuangan Biro Humas,Protokol,dan Umum Sekretariat Daerah Provinsi Jawa Barat, sehingga efektivitas kerja yang dihasilkan sesuai dengan yang diharapkan.

3. Output

Merupakan hasil yang telah ditempuh melalui proses kerja yang dilakukan oleh para pegawai Bagian Administrasi Keuangan, serta didukung oleh sumber daya lainnya, sehingga diperoleh suatu hasil kerja. Apabila indikator-indikator efektivitas kerja pegawai dapat dilaksanakan dengan memanfaatkan input yang ada, maka efektivitas kerja pegawai Bagian Administrasi Keuangan akan meningkat.

4. Feed Back

Semua masukan yang diproses melalui indikator-indikator Budaya Organisasi diharapkan menghasilkan peningkatan efektivitas kerja pegawai pada Bagian Administrasi Keuangan Biro Humas,Protokol,dan Umum Sekretariat Daerah Provinsi Jawa Barat.