**BAB II**

**TINJAUAN PUSTAKA**

1. **Teori Budaya Organisasi**

Budaya organisasi yang baik untuk meningkatkan moral dan kinerja pegawai, sedangkan apabila dikelola dengan buruk akan menyebabkan kinerja pegawai yang jauh dari yang diharapkan cenderung tidak baik dalam melaksanakan pekerjaannya dalam upayanya mencapai tujuan organisasi. Oleh sebab itu, budaya organisasi penting untuk diperhatikan dan dikelola dengan baik dan disesuaikan dengan pegawainya dan lingkungannya.

1. **Pengertian Budaya**

Secara etimologis, budaya atau *culture* berasal dari kata budi, yang diambil dari bahasa sansekerta, artinya kekuatan budi atau akal, sehingga budaya diartikan sebagai hal-hal yag berkaitan dengan akal. Sedangkan *culture,* bahasa Inggris, yang asalnya diambil dari bahasa latin, *colere*  yang berarti mengolah dan mengerjakan tanah pertanian. Dari sini pengertian *culture* berkembang menjadi segala upaya serta tindakan manusia untuk mengolah tanah dan merubah alam.

Secara etimologis, budaya berarti suatu hasil dari budi dan atau daya, cipta karya, karsa, pikiran dan adat istiadat manusia yang secara sadar maupun tidak, dapat diterima sebagai suatu perilaku yang beradab. Budaya merupakan nilai-nilai dan kebiasaan yang diterima sebagai acuan bersama yang diikuti dan dihormati. Menurut **Edward Taylor** seperti yang dikutip **Achmad Sobirin (2007:52)** dalam bukunya **Budaya Organisasi**, menyatakan bahwa:

**Budaya adalah kompleksitas menyeluruh yang terdiri dari pengetahuan, keyakinan, seni, moral, hukum, adat kebiasaan dan berbagai kapabilitas lainnya serta kebiasaan apa saja yang diperoleh manusia sebagai bagian dari sebuah masyarakat.**

Menurut **Stoner** dalam buku **Moeljono (2003:16)** yang berjudul **Budaya Korporat dan Keunggulan Korporasi,** menyatakan bahwa **“Budaya adalah hubungan kompleks asumsi, tingkah laku, cerita mitos, metamorfora, dan berbagai ide lain yang menjadi satu untuk menentukan apa arti menjadi anggota masyarakat tertentu”.**

1. **Pengertian Organisasi**

Secara etimologis kata organisasi berasal dari bahasa Yunani *organon* yang berarti alat. Kata ini masuk kebahasa Latin, menjadi *organization* dan kemudian ke bahasa Prancis (abad ke-14) menjadi *organization. Organon* terdiri dari bagian-bagian yang tersusun dan terkoordinasi hingga mampu menjalankan fungsi tertentu secara dinamis. Karakteristik utama organisasi dapat diringkas sebagai 3P yaitu *Purpose, People,* dan *Plan.* Sesuatu tidak disebut organisasi bila tidak memiliki tujuan *(purpose),* anggota *(people),* dan rencana *(plan).* Dalam aspek rencana terkandung semua cirri lainnya, seperti system, struktur, desain, strategi, dan proses, yang seluruhnya dirancang untuk menggerakan unsur manusia *(people)* dalam mencapai berbagai tujuan yang telah ditetapkan. Jadi, organisasi adalah kelompok orang yang bekerja samayang dikoordinasikan secara sadar mempunyai batasan yang dapat diidentifikasikan, dan bekerja atas dasar yang secara berkelanjutan guna mencapai suatu tujuan bersama atau kelompok.

Menurut **Purwanto (2008:10)** dalam bukunya **Budaya Perusahaan** menyatakan bahwa **“Organisasi sering dipahami sebagai sekelompok orang yang berkumpul dan bekerja sama dengan cara yang terstruktur untuk mencapai tujuan atau sejumlah sasaran tertentu yang telah ditetapkan bersama”**.

Menurut **Chester J. Bernerd** yang dikutip oleh **Tika (2006:3)** dalam bukunya Budaya Organisasi dan Peningkatan Kinerja Perusahaan mengatakan bahwa **“Organisasi adalah Kerjasama dua orang atau lebih, suatu system dari aktivitas-aktivitas dan kekuatan-kekuatan perorangan yang dikoordinasikan secara sadar”.**

Sementara menurut **Prajudi Atmosudirjo** seperti yang dikutip **Hasibuan (2003:26)** dalam bukunya Manajemen Sumber Daya Manusia, menyatakan bahwa **“Organisasi adalah struktur tata pembagian kerja dan struktur tata hubungan kerja antara sekelompok orang pemegang posisi yang bekerja sama secara tertentu untuk bersama-sama mencapai suatu tujuan tertentu”.**

1. **Pengertian Budaya Organisasi**

Berikut beberapa pengertian budaya organisasi yang dikemukakan oleh para ahli, antara lain **Stephen P. Robbins (1996:289)** mengemukakan pendapatnya mengenai Budaya Organisasi, yang dikutip oleh **Hadyana Pujaatmaka** dalam bukunya **Perilaku Organisasi (Konsep, Kontoversi, Aplikasi),** mengatakan bahwa **“Budaya Organisasi adalah suatu system persepsi bersama yang dianut oleh anggota-anggota yang membedakan organisasi itu dengan organisasi-organisasi lainnya”.**

Robbins juga menjelaskan sebuah system persepsi bersama yang dibentuk oleh anggotanya yang sekaligus menjadi pembeda dengan organisasi lain. System pemaknaan bersama merupakan seperangkat karakter kunci dari nilai-nilai organisasi, maka dapat disimpulkan bahwa budaya organisasi memiliki arti sebuah persepsi bersama yang dipegang teguh oleh para anggota organisasi dan menjadi sebuah sistem yang menjadi kesamaan pandangan.

**Mangkunegara (2000:113)** dalam bukunya **Manajemen** **Sumber Daya Manusia** mengungkapkan budaya organisasi sebagai berikut :

**Budaya Organisasi adalah seperangkat asumsi atau system keyakinan, nilai-nilai dan norma yang dikembangkan dalam organisasi yang dijadikan pedoman tingkah laku bagi anggota-anggotanya untuk mengatasi masalah adaptasi eksternal dan internal.**

Budaya organisasi menurut **Sondang P. Siagian** **(1998:247)** dalam bukunya yang berjudul **Manajemen Stratejik** mendefinisikan budaya organisasi sebagai berikut :

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

Sesuai dengan pengertian para ahli diatas, dapat disimpulkan bahwa budaya organisasi merupakan pola asumsi dasar keyakinan dan nilai-nilai, norma-norma, serta kebiasaan yang hormati anggota-anggota organisasi dalam hal ini pegawai, dalam melakukan pekerjaan sebagai cara yang tepat untuk memahami masalah internal maupun eksternal organisasi, sehingga menjadi sebuah system persepsi di dalam organisasi tersebut. Dengan demikian budaya organisasi merupakan suatu tolak ukur untuk menjadikan organisasi yang memiliki kinerja pegawai yang baik untuk mencapai tujuannya.

1. **Tingkatan Budaya Organisasi**

Menurut **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 sebenernya budaya itu kepada mereka yang memperhatikan budaya, dalam *artifact* termasuk produk, jasa, bahkan pola tingkah laku dari anggota sebuah organisasi. *Artifact* ini menurut Schein adalah budaya organisasi tingkat pertama .

1. **Nilai-nilai yang didukung *(Espoussed Values)***

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

1. **Asumsi yang mendasari *(Basic Assumption)***

Yaitu Keyakinan yang dianggap sudah ada oleh anggota suatu organisasi. *Artifact, Espoussed, 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**

***ARTIFACT***

***ESPOUSSED***

***BASIC UNDERLYING ASSUMPTIONS***

**Sumber : Rivai, dalam bukunya Kepemimpinan dan Perilaku Organisasi**

1. **Karakteristik Budaya Organisasi**

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

1. **Inisiatif individual**, yaitu tingkat tanggung jawab, kebebasan dan interdepedensi yang dipunyai 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 organisasitersebut menetapkan dengan jelas sasaran dan harapan mengenai prestasi.
4. **Integrasi,** yaitu sejauh mana unit-unit dalam organisasi didorong untuk bekerja dengan cara yang terkoordinasi.
5. **Dukungan dari manajemen,** yaitu sejauh mana para pemimpin member 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 mengidentifikasikan 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 criteria 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.
11. **Fungsi Budaya Organisasi**

 Dengan memperhatikan bahwa setiap organisasi merupakan suatu “satuan” yang 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 sasarannya termasuk tujuan dan sasaran para anggotanya.

 Adapun fungsi dari budaya organisasi dikemukakan oleh **siagian (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 organisasional;**
5. **Mekanisme pengawasan.**

 Berikut ini penjelasan dari fungsi budaya organisasi yang dikemukakan di atas yaitu :

1. **Penentu batas-batas berperilaku**

Budaya organisasi berperan dalam menentukan perilaku yang seharusnya ditampilkan dan perilaku yang harusnya dielakkan. Dengan kata lain, menentukan apa yang boleh dan tidak boleh dilakukan, criteria yang pantas dan tidak pantas, pengertian apa yang benar dan apa yang salah, norma-norma moral dan etika mana yang dominan, dan mana yang bersifat sekunder, criteria loyalitas, etos kerja yang harus ditaati, serta disiplin organisasi yang harus dipegang teguh.

1. **Menumbuhkan kesadaran tentang identitas sebagai anggota**

Budaya organisasi menuntut agar para anggotanya merasa bangga mengidentifikasikan dirinya dengan organisasi. hal itu hanya akan timbul apabila pada diri anggota organisasi merasa memiliki terhadap organisasi. Rasa memiliki yang mendalam akan mencegah para anggota organisasinya melakukan hal-hal yang dapat merusak citra organisasi yang bersangkutan.

1. **Penumbuhan komitmen**

Sebagai konsekuensi dan rasa memiliki organisasi, para anggota organisasi akan bersedia membuat komitmen, sehingga mereka akan ikhlas bekerja demi keberhasilan organisasi. kesediaan tersebut hanya akan tumbuh dan berkembang apabila para anggota organisasi yakin bahwa keberhasilan organisasi akan melancarkan jalan bagi mereka untuk mencapai cita-cita, harapan, keinginan dan kepentingan pribadinya.

1. **Pemeliharaan stabilitas organisasional**

Keberhasilan akan mudah diraih, masalah akan lebih mudah dipecahkan, dan iklim kerjasama dapat dipelihara apabila terdapat suasana stabil dalam organisasi. artinya jika organisasi selalu atau sering menghadapi goncangan apalagi jika ditimbulkan oleh factor-faktor internal seperti persaingan yang tidak sehat serta menonjolnya kepentingan pribadi, dan keterbatasan yang kronis, sukar mengaharapkan terwujudnya stabilitas organisasi. oleh karena itu, pentingnya persatuan harus selalu ditekankan.

1. **Mekanisme pengawasan**

Pengawasan merupakan salah satu fungsi organik manajemen. Budaya organisasi harus dihayati dan dilaksanakan oleh anggota organisasi. budaya tersebut juga harus berfungsi sebagai instrument pengawasan jika para anggota organisasi bisa menampilkan perilaku positif, bekerja secara kreatif, dalam arti mampu memberikan ide-ide baru, penggunaan konsep baru, teknik baru, dan inovasi dalam penyelesaian pekerjaan, serta bersedia meningkatkan produktivitas kerja. Dengan begitu para anggota akan sendirinya mampu melakukan pengendalian dan pemantauan sendiri. Berfungsinya budaya organisasi akan mempunyai dampak positif yang sangat kuat terhadap perilaku para anggotanya termasuk kerelaan untuk meningkatkan kemampuannya.

1. **Pembentukan Budaya Organisasi**

Ada beberapa unsur yang berpengaruh terhadap pembentukan budaya organisasi. **Deal & Kennedy** dalam bukunya ***Corporate Culture : The Roles and Ritual of Corporate,*** *membagi lima unsure sebagai berikut :*

1. **Lingkungan Usaha**

Kelangsungan hidup organisasi ditentukan oleh kemampuan organisasi member tanggapan yang tepat terhadap peluang dan tantangan lingkungan. Lingkungan usaha merupakan unsure yang menentukan terhadap apa yang harus dilakukan organisasi agar bisa berhasil. Lingkungan usaha yang terpengaruh antara lain meliputi produk yang dihasilkan, pelanggan, teknologi, kebijakan pemerintah, dan lain-lain. Maka dari itu, organisasi harus melakukan tindakan-tindakan untuk mengatasi lingkungan tersebut antara lain seperti kebijakan yang diambil pimpinan.

1. **Nilai-nilai**

Nilai-nilai adalah keyakinan dasar yang dianut oleh sebuah organisasi. setiap organisasi mempunyai nilai-nilai inti sebagai pedoman berfikir dan bertindak bagi semua angota organisasi dalam mencapai tujuan atau misi organisasi. nilai-nilai inti yang dianut bersama oleh anggota organisasi antara lain slogan atau motto yang dapat berfungsi sebagai jati diri bagi orang yang berada dalam organisasi lainnya, dan dapat dijadikan harapan konsumen terhadap perusahaan untuk memperoleh kualitas pelayanan yang baik.

1. **Pahlawan**

Pahlawan adalah tokoh panutan yang dipandang berhasil mewujudkan nilai-nilai budaya dalam kehidupan nyata. Pahlawan tersebut bisa berasal dari pimpinan organisasi, sekretaris, maupun pegawai yang berhasil menciptakan nilai-nilai organisasi. pahlawan ini bisa menumbuhkan idealism, semangat dan tempat mencari petunjuk bila terjadi kesulitan atau dalam masalah organisasi.

1. **Ritual**

Ritual merupakan deretan berulang dari kegiatan yang mengungkapkan dan memperkuat nilai-nilai utama organisasi itu, tujuan apakah yang penting, orang-orang manakah yang penting dan mana yang dapat dikorbankan. Acara-acara rutin ini diselenggrakan oleh organisasi-organisasi setiap tahunnya dalam rangka memberikan penghargaan bagi anggotanya. Contohnya, seperti pegawai yang tidak pernah absen, pemberi saran yang membangun, pelayanan terbaik, dan sebagainya.

1. **Jaringan budaya**

Jaringan budaya adalah jaringan komunikasi informal yang pada dasarnya merupakan saluran komunikasi primer. Fungsinya menyalurkan informasi dan member interpretasi terhadap informasi. Melalui jaringan informal, kehebatan organisasi diceritakan dari waktu ke waktu.

1. **Kinerja Pegawai**

Kinerja *(performance)* berasal dari akar kata *‘to perform’* yang mempunyai seberapa pengertian yaitu melakukan, melaksanakan, dan melakukan sesuatu yang diharapkan seseorang. Arti *kata performance* merupakan kata benda *(noun)* yang memiliki arti pembuatan, pelaksanaan kerja, prestasi kerja, dan pelaksanaan pekerjaan yang berdaya guna. Adapula yang menyimpulkan *performance* sebagai hasil kerja ataul prestasi kerja. Namun, sebenarnya kinerja mempunyai makna luas, bukan hanya menyatakan sebagai hasil kerja, tetapi juga bagaimana proses kerja berlangsung. Kinerja adalah tentang pencapaian seseorang berkenaan dengan tugas yang diberikan kepadanya.

Kinerja dapat terlihat dari proses bekerja pegawai. Pegawai disini tentunya mencakup keseluruhan sumber daya manusia dalam perusahaan dari berbagai jabatan atau dalam kata lain secara general.

Kinerja sudah pasti menentukan pencapaian dari berbagai tujuan serta visi dan misi organisasi yang telah ditetapkan. Tetapi tingkat kinerja yang diberikan pun dapat dipengaruhi oleh tujuan, baik tujuan organisasi maupun tujuan individu secara personal. Tujuan –tujuan yang menantang tentu akan menuntut tingkat kinerja yang lebih tinggi, memaksa dan mendorong pegawai untuk bekerja lebih keras lagi. Kinerja merupakan hasil yang dicapai dari suatu proses pelaksanaan tugas yang kemudian dibandingkan dengan berbagai kemungkinan, seperti standar output maupun criteria yang telah ditentukan organisasi.

Kinerja dalam pelaksanaannya tidak berdiri sendiri, ada banyak factor yang mempengaruhi kinerja individu berhubungan dengan tingkat imbalan dan kepuasan kerja atau motivasi lainnya, dipengaruhi keterampilan dan kemampuan individu tersebut. Oleh karena itu, organisasi perlu memperhatikan hal-hal yang menunjang kinerja tersebut agar mendapatkan hasil kerja yang optimal. Hubungan timbale balik antara organisasi dan pegawainya sudah semestinya memberikan keuntungan dan manfaat dari kedua belah pihak. Kinerja yang optimal pun akan menguntungkan baik itu bagi pihak organisasi maupun dari pihak pegawai sendiri.

1. **Pengertian Kinerja Pegawai**

Secara garis besar, kinerja dapat dipahami sebagai hasil kerja yang dapat dicapai oleh seseorang atau sekelompok orang dalam suatu organisasi sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing-masing, guna mencapai tujuan organisasi yang bersangkutan secara legal, tidak melanggar hukum, dan sesuai dengan moral maupun etika.

Menurut **mangkunegara (2000:69)** dalam bukunya **Manajemen Sumber Daya Manusia**, menyatakan bahwa **“kinerja dapat didefinisikan sebagai hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dapat dicapai oleh seseorang pegawai dalam melaksanakan tugas sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya”.**

Pengertian kinerja yang dikemukakan oleh **Agus Dharma (1995:174)** dalam bukunya **manajemen prestasi kerja,** adalah sebagai berikut :

**Kinerja pegawai adalah sesuatu yang dicapai oleh pegawai, prestasi kerja yang diperlihatkan oleh pegawai, dan kemampuan kerja yang berkaitan dengan penggunaan peralatan kantor.**

Pengertian kinerja pegawai menurut **Bernaddin Russel** yang dikutip oleh **Faustino C. Gomes (2003:135)** dalam bukunya **Manajemen Sumber Daya Manusia, “Kinerja pegawai adalah catatan outcomes (hasil) yang dihasilkan dari fungsi atau pekerjaan atau kegiatan selama satu periode tertentu”**

**Rivai (2005:14),** yang dikutip oleh **Dedi Rianto Rahadi** dalam bukunya **Manajemen Kinerja Sumber Daya Manusia,** mendefinisikan kinerja sebagai berikut:

**Kinerja adalah hasil atau tingkat keberhasilan seseorang secara keseluruhan selama periode tertentu didalam melaksanakan tugas dibandingkan dengan berbagai kemungkinan,seperti standar hasil kerja,target atau sasaran atau criteria yang telah ditentukan terlebih dahulu dan telah disepakati.**

Berdasarkan definisi para ahli diatas, bahwa dapat disimpulkan arti kinerja adalah merupakan hasil kerja dan usaha yang dilakukan oleh seseorang pegawai dalam melaksanakan pekerjaan dan tugasnya terkait upayanya mencapai tujuan organisasi.

1. **Faktor-faktor yang Mempengaruhi Kinerja Pegawai**

Menurut **Simanjuntak (2005, 11-13)** dalam bukunya **Manajemen dan evaluasi Kinerja** menyatakan bahwa kinerja setiap orang oleh banyak factor yang dapat digolongkan pada 3 kelompok, yaitu:

1. Kompetensi Individu, yaitu kemampuan dan keterampilan melakukan kerja.
2. Dukungan Organisasi. Kinerja setiap orang tergantung pada dukungan organisasi dalam bentuk pengorganisasian, penyediaan sarana dan prasarana kerja, pemilihan teknologi, kenyamanan lingkungan kerja, serta kondisi dan syarat kerja.
3. Kinerja setiap orang sangat tergantung pada kemampuan manajerial para manajemen atau pimpinan.

oleh sebab itu, untuk menciptakan kinerja yang baik, pegawai harus mempunyai keinginan yang tinggi untuk mengerjakan serta memahami kerjaannya. Tanpa memahami ketiga factor ini kinerja yang baik sulit untuk tercapai. Dengan demikian, kinerja seseorang dapat ditingkatkan apabila ada kesesuaian antara pekerjaan dan kemampuan sesuai dengan yang diberikan kepadanya

1. **Pengukuran Kinerja Pegawai**

Pengukuran Kinerja menurut **Agus Dharma (2003:355)** dalam bukunya **Manjamen Supervisi,** mengemukakan tentang pengukuran kinerja dengan mempertimbangkan hal-hal sebagai berikut :

1. **Kuantitas**

Yaitu yang melibatkan perhitungan keluaran dari proses atau pelaksana kegiatan. Hal ini berkaitan dengan soal jumlah keluaran yang dihasilkan (berapa banyak pekerjaan yang diselesaikan, jumlah yang harus diselesaikan).

1. **Kualitas**

Yaitu yang melibatkan perhitungan keluaran yang mencerminkan pengukuran “tingkat kepuasan”, yaitu seberapa baik penyelesaiannya. Hal ini berkaitan dengan mutu hasil pekerjaan yang telah diselesaikan.

1. **Ketepatan Waktu**

Yaitu merupakan jenis pengukuran khusus dari pengukuran kuantitatif yang menentukan ketepatan waktu penyelesaian suatu kegiatan atau pekerjaan (jangka waktu yang digunakan dalam pencapaian sasaran, kapan harus diselesaikan).

Adapun Pengukuran Kinerja Pegawai menurut **Gomes** dalam bukunya **Manajemen Sumber Daya Manusia (2003:142),** mengemukakan beberapa dimensi yang menjadi perhatian dalam mengukur kinerja antara lain yaitu:

1. ***Quantity of Work***

Yaitu jumlah kerja yang dilakukan dalam satu periode waktu yang ditentukan.

1. ***Quality of Work***

Yaitu kualitas kerja yang dicapai berdasarkan syarat-syarat kesesuaian dan kesiapan.

1. ***Job Knowledge***

Yaitu luasnya pengetahuan mengenai pekerjaan dan keterampilannya.

1. ***Creativeness***

Yaitu keaslian gagasan-gagasan yang dimunculkan dan tindakan-tindakan-tindakan untuk menyelesaikan persoalan yang timbul.

1. ***Cooperation***

Yaitu kesediaan untuk bekerja sama dengan orang lain (sesama anggota organisasi)

1. ***Dependability***

Yaitu kesadaran dan dapat dipercaya dalam hal kehadiran dan penyelesaian kerja.

1. ***Initiative***

Yaitu semangat untuk melaksanakan tugas-tugas baru dan dalam memperbesar tanggung jawabnya.

1. ***Personal Qualities***

Yaitu menyangkut kepribadian, kepemimpinan, keramah tamahan, dan integritas pribadi.

1. **Hubungan antar variable Budaya Organisasi dan Kinerja Pegawai**

Setiap organisasi baik itu swasta maupun pemerintahan yang berkeinginan untuk maju, tentunya organisasi tersebut mempunyai kegiatan yang dapat membantu para pegawai untuk dapat membantu para pegawai untuk mendapatkan suatu keterampilan yang diperlukan oleh pegawai dalam tujuan 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 tingkatkebutuhannya, sehingga perlakuan terhadap pegawai yang satu dengan yang lainnya tidak disamaratakan. Perlakuan yang demikian pada akhirnya akan menimbulkan ketidakpuasan dari para pegawai didalam melaksanakan tugas pekerjaanya.

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 kerja38 dimana pegawai menjadi sumber daya manusia yang dapat dimanfaatkan secara penuh.

Apabila budaya organisasi berjalan dengan baik, maka organisasi akan mendatangkan keuntungan kompetitif yaitu pimpinan dan pegawai akan merasakan kepuasan pribadi yang lebih besar dalam bekerja. Selain itu organisasi akan mendapatkan keuntungan yang berdasarkan pada biaya yang relatif besar.

Kinerja individu merupakan bagian dari kinerja kelompok yang pada akhirnya menjadin bagian dari kinerja organisasi. Didalam organisasi yang efektif, seorang pimpinan mempunyai kewajiban untuk dapat memahami setiap pegawai karena hasil yang diharapkan dari setiap perilaku organsasi adalah kinerja.

Sikap pimpinan dalam memotivasi pegawainya sangat mempengaruhi terhadap peningkatan kinerja pegawai sehingga para pegawai dapat bekerja dengan semangat yang tinggi dan menimbulkan rasa tanggung jawab yanglebih besar untuk dapat menyelesaikan pekerjaan tepat pada waktunya.

Untuk lebih jelasnya keterkaitan budaya organisasi dan kinerja pegawai dapat dilihat pada gambar 2.2

**Gambar 2.2**

**Keterkaitan Budaya Organisasi dengan Kinerja Pegawai**

**dengan menggunakan pendekatan system**

**PROSES**

**Proses peran budaya organisasi dalam meningkatkan kinerja didasarkan pada karakteristik budaya organisasi :**

1. **Inisiatif Individu**
2. **Toleransi terhadap Tindakan Beresiko**
3. **Pengarahan**
4. **Intergrasi**
5. **Dukungan manajemen**
6. **Control**
7. **Identitas**
8. **System imbalan**
9. **Toleransi terhadap Konflik**
10. **Pola-pola Komunikasi**

**INPUT**

**Sumber daya yang terdiri dari :**

* **Man**
* **Money**
* **Method**
* **Machines**
* **Market**
* **Material**

**OUTPUT**

**Kinerja Pegawai dapat dilihat dari :**

**1. *Quantity of Work***

**2.*Quality of Work***

**3. *Job Knowledge***

**4. *Creativeness***

**5. *Dependibility***

**6. *Coopreation***

**7. *Initiative***

**8. *Personal Qualities***

**Melalui proses yang dilakukan berdasarkan Karakteristik-karakteristik dari Budaya Organisasi maupun Kinerja diharapkan dapat terjadi :**

1. **Perubahan sikap dari para pegawai dan juga pimpinan.**
2. **Peningkatan kinerja dari para pegawai.**
3. **Peningkatan kualitas Budaya Organisasi sebagai**

**pedoman dalam berperilaku**

**Sumber :**

**- Robbins, Teori Organisasi**

**- Faustino Cardoso Gomez, 2003, Manajemen Sumber Daya Manusia**

**- Sondang P. Siagian, 1994, Perilaku Yang Berhubungan Dengan Organisasi**

**Keterangan :**

1. **Input .**
2. *Man* (Manusia)

Sumber daya manusia merupakan faktor dari sebuah proses pencapaian tujuan organisasi yang sangat penting keberadaannya karena manusia (para pegawai) merupakan kunci keberhasilan dari pencapaian sasaran organisasi pada Kantor Kecamatan Cihampelas kabupaten Bandung Barat.

1. *Money* (Biaya)

Biaya dalam bentuk uang merupakan faktor yang tidak kalah pentingnya karena merupakan unsur yang memodali seluruh kegiatan yang dilaksanakan pada Kantor Kecamatan Cihampelas Kabupaten Bandung Barat.

1. *Methode* (Metode/Cara Kerja)

Metode atau dasar penggunaan dari sumber-sumber yang sudah ada pada Kantor Kecamatan cihampelas kabupaten Bandung Barat.

1. *Machine* (Mesin)

Merupakan unsur untuk menciptakan sesuatu yang digunakan untuk pencapaian tujuan daripada Kantor Kecamatan Cihampelas Kabupaten Bandung Barat.

1. *Material* (Bahan baku)

Merupakan Salah satu alat kerja untuk mendukung tercapainya suatu keberhasilan dalam melakukan pekerjaan yang akan dikerjakannya, karena dengan bahan-bahan yang memenuhi atau tersedia, maka seluruh pekerjaan akan menghasilkan suatu kualitas kerja yang baik.

1. *Market* (Pemasaran)

Merupakan unsur yang menjadi alat untuk mendistribusikan semua jenis pekerjaan yang dihasilkan oleh para pegawai Kantor Kecamatan Cihampelas Kabupaten Bandung Barat.

1. **Proses**

Pada proses ini sumber-sumber dalam input diupayakan untuk dimanfaatkan dalam melaksanakan perilaku organisasi yang berdasarkan indikator-indikator budaya organisasi yang bertujuan untuk meningkatkan kinerja pegawai yang dilaksanakan oleh camat Cihampelas Kabupaten Bandung Barat.

1. **Output**

Apabila indikator-indikator perilaku organisasi telah dilaksanakan dengan memanfaakan input yang ada maka kinerja pegawai akan meningkat, hal ini sangat ditentukan oleh pemanfaatan input tersebut dalam pelaksanaan perilaku organisasi sehinggan tujuan yang telah disepakati akan menghasilkan suatu hasil yang sangat memuaskan terhadap kinerja pegawai pada Kantor Kecamatan Cihampelas Kabupaten Bandung Barat.

1. **Feedback**

Peningkatan kinerja pegawai akan bisa memberikan umpan balik terhadap input berupa kesinambungan unsur-unsur yang terdapat dalam input tersebut sehingga dapat diupayakan agar lebih berdaya guna dan berhasil guna. Hasil dari input tersebut diproses kemudian akan menghasilkan keluaran yang berupa output dan selanjutnya menimbulkan umpan balik yang diharapkan adalah dapat memperbaiki kekurangan-kekurangan dalam perilaku organisasi dan diharapkan dapat memberikan kemungkinan terjadinya peningkatan Kinerja Pegawai pada Kecamatan Cihampelas Kabupaten Bandung Barat. Berdasarkan feed back tersebut dapat dilihat fungsi budaya organisasi dalam meningkatkan kinerja pegawai pada Kantor Kecamatan Cihampelas Kabupaten Bandung Barat. Budaya organisasi harus dilaksanakan berdasarkan karakteristik budaya organisasi yang saling berhubungan dengan tepat sehingga akan meningkatkan Kinerja Pegawai, namun sebaliknya apabila budaya organisasi tidak dilaksanakan berdasarkan karakteristik budaya organisasi maka Kinerja Pegawai akan menurun.