**BAB II**

**TINJAUAN PUSTAKA**

**A. Administrasi**

**1. Pengertian** **Administrasi**

**Silalahi** dalam bukunya **Studi Tentang Ilmu Administrasi. Bandung (2011: 2)**

**“Secara etimologis istilah administrasi berasal dari bahasa Inggris dari kata *administration* yang bentuknya adalah *to administer”.***

**“Kata *Administrasi* juga dapat berasal dari bahasa Belanda dari kata *administratie* yang mempunyai pengertian yang mencakup *stelselmatige verkrijiging en verwerking van gegeven* (tatausaha), *bestuur* (manajemen dari kegiatan-kegiatan organisasi), dan *beheer* (manajemen dari sumber daya, seperti finansial, personel, gudang)”.**

**Istilah, pengertian dan hakikat administrasi di Indonesia pada mulanya berasal dari Eropa Barat atau Eropa Konstimental melalui penjajahan Belanda (Belanda merupakan salah satu negara Eropa Kontinental). Eropa Barat seperti hal yang sama juga di Jerman, Prancis, Italia, memperolehnya dari bangsa Romawi.**

**Siagian** dalam bukunya **Filsafat Administrasi (2011 : 2)** berpendapat administrasi yang menyatakan :

 **“Keseluruhan proses kerja sama antara dua orang manusia atau lebih yang didasarkan atas rasionalitas tertentu untuk mencapai tujuan yang telah ditentukan sebelumnya”.**

**“Suatu proses pelaksanaan kegiatan-kegiatan tertentu yang dimulai sejak adanya dua orang yang bersepakat untuk bekerja sama untuk mencapai suatu tujuan tertentu pula.**

**Siagian** dalam bukunya **Filsafat Administrasi (2011 : 3)** mengemukakan Unsur-unsur administrasi sebagai berikut :

1. Dua orang manusia atau lebih.
2. Tujuan.
3. Tugas yang hendak dilaksanakan, serta
4. Sarana dan prasarana tertentu.

**2. Administrasi Negara**

**Siagian** dalam bukunya **Filsafat Administrasi** **(2011: 7)** Administrasi Negara secara singkat dan sederhana dapat didefinisikan sebagai

**“keseluruhan kegiatan yang dilakukan oleh seluruh aparatur pemerintah dari suatu negara dalam usaha mencapai tujuan negara”.**

**B. Organisasi**

**Sopiah (2008)** yang dikutip **Umam** dalam bukunya **Perilaku Organisasi (2010: 23)** dapat disimpulkan bahwa sekumpulan orang dikatakan sebagai organisasi jika memenuhi empat unsur pokok, yaitu:

1. Organisasi itu merupakan sistem.
2. Adanya suatu aktivitas.
3. Adanya sekelompok orang.
4. Adanya tujuan yang telah ditetapkan.

**Siagian** yang dikutip **Umam** dalam bukunya **Perilaku Organisasi (2010: 23)** mengemukakan bahwa organisasi adalah

**“Setiap bentuk persekutuan antara dua orang atau lebih yang bekerja bersama serta secara formal terkait dalam rangka pencapaian suatu tujuan yang telah ditentukan, dalam ikatan yang didalamnya terdapat seorang/beberapa orang yang disebut bawahan”.**

**Atmosudirjo (1976)** yang dikutip **Umam** dalam bukunya **Perilaku Organisasi (2010: 23)** menuturkan bahwa organisasi adalah

**“Struktur tata pembagian kerja dan struktur tata hubungan kerja antara sekelompok pemegang posisi yang bekerja sama secara tertentu untuk bersama-sama mencapai tujuan tertentu.**

1. **Ciri-ciri Organisasi**

**Umam** dalam bukunya **Perilaku Organisasi (2010: 23)** seperti telah diuraikan di atas bahwa organisasi memiliki tiga unsur dasar, dan secara lebih terperinci, organisasi memiliki ciri-ciri sebagai berikut:

1. Adanyaa suatu kelompok orang yang dapat dikenal dan saling mengenal
2. Adanya kegiatan yang berbeda-beda, tetapi satu sama lain saling berkaitan (*interdependent part*) yang merupakan kesatuan kegitan.
3. Tiap-tiap orang memberikan sumbangan atau kontribusinya berupa pemikiran, tenaga, dan lain-lain.
4. Adanya kewenangan, koordinasi, dan pengawasan.
5. Adanya tujuan yang ingin dicapai.
6. **Prinsip-prinsip Organisasi**

**Wiliam** yang dikutip **Umam** dalam bukunya **Perilaku Organisasi (2010: 24)** menyebutkan bahwa prinsip-prinsip organisasi meliputi hal berikut.

1. **Organisasi harus mempunyai tujuan yang jelas.** Organisasi dibentuk atas dasar adanya tujuan yang ingin dicapai, dan tidak ada suatu organisasi pun yang tidak memiliki tujuan.
2. **Prinsip skala hierarki.** Dalam suatu organisasi harus ada garis kewenangan yang jelas dari pimpinan, pembantu pimpinan sampai pelaksana, sehingga mempertegas pendelegasian wewenang dan pertanggungjawaban, dan menunjang efektivitas jalannya organisasi secara keseluruhan.
3. **Prinsip kesatuan perintah.** Dalam hal ini, seseorang hanya menerima perintah atau bertanggung jawab kepada seorang atasan saja.
4. **Prinsip pendelegasian wewenang.** Seorang pemimpin mempunyai kemampuan terbatas dalam menjalankan pekerjaannya, sehingga perlu dilakukan pendelegasian wewenang kepada bawahannya.
5. **Prinsip pertanggungjawaban.** Dalam menjalankan tugasnya setiap pegawai harus bertanggungjawab sepenuhnya kepada atasan.
6. **Prinsip pembagian pekerjaan.** Suatu organisasi, untuk mencapai tujuannya, melakukan berbagai aktivitas atau kegiatan. Agar kegiatan tersebut berjalan optimal, dilakukan pembagian tugas/pekerjaan yang didasarkan pada kemampuan dan keahlian dari masing-masing pegawai.
7. **Prinsip rentang pengendalian.** Artinya bahwa jumlah bawahan atau staf yang harus dikendalikan oleh seorang atasan perlu dibatasi secara rasional.
8. **Prinsip fungsional.** Seorang pegawai, dalam suatu organisasi secara fungsional. Harus jelas tugas dan wewenangnya, kegiatannya, hubungan kerja, serta tanggung jawab dari pekerjaannya.
9. **Prinsip pemisahan.** Beban tugas pekerjaan seseorang tidak dapat dibebankan kepada orang lain.
10. **Prinsip keseimbangan.** Keseimbangan antara struktur organisasi yang efektif dengan tujuan organisasi.
11. **Prinsip fleksibilitas.** Organisasi harus senantiasa melakukan pertumbuhan dan perkembangan sesuai dengan dinamika organisasi sendiri (*internal factor*) dan karena adanya pengaruh di luar organisasi (*external factor*), sehingga organisasi mampu menjalankan fungsi dalam mencapai tujuannya.
12. **Prinsip kepemimpinan.** Dalam organisasi apa pun bentuknya diperlukan kepemimpinan, atau dengan kata lain organisasi mampu menjalankan aktivitasnya karena adanya proses kepemimpinan yang digerakkan oleh pemimpin organisasi tersebut.

**C. Manajemen**

**Siagian** dalam bukunya **Filsafat Administrasi (2011 : 5)** berpendapat manajemen yang menyatakan :

**“Proses penyelenggaraan berbagai kegiatan dalam rangka penerapan tujuan dan sebagai kemampuan atau keterampilan orang yang menduduki jabatan manajerial untuk memperoleh sesuatu hasil dalam rangka pencapaian tujuan melalui kegiatan-kegitan orang lain”.**

Dalam hubungan ini perlu diperhatikan bahwa manajemen dalam arti kelompok pimpinan tidak melaksanakan sendiri kegiatan-kegiatan yang bersifat operasional, melainkan mengatur tindakan-tindakan pelaksanaan oleh sekelompok orang yang disebut *bawahan.* Dengan perkataan lain, dapat dikatakan bahwa administrasi dan manajemen tidak dapat dipisah-pisahkan. Hanya kegiatan-kegiatannya yang dapat dibedakan. Apabila dilihat dari segi fungsional, administrasi mempunyai dua tugas utama, yakni

1. Menetukan tujuan menyeluruh yang hendak dicapai *(Organizational goal).*
2. Menentukan kebijaksanaan umum yang mengikat seluruh organisasi (*general and over all policies).*

**D. Komitmen Organisasional**

**1. Pengertian Komitmen**

**Kaswan** dalam bukunya **Sikap Kerja (2015: 115)** menyatakan bahwa:

**“Komitmen merupakan fenomena umum yang terjadi di semua sistem sosial. Sebagai topik riset, komitmen penting terlepas dari settingnya karena menambah pemahaman fenomena tersebut mungkin membantu kita dalam memahami lebih baik hakikat proses psikologis yang digunakan orang memilih untuk melakukan identifikasi dengan objek-objek yang berbeda dalam lingkungan dan bagaimana mereka menemukan rujuan dalam hidup”.**

**Meyer dan Allen** yang dikutip **Umam** dalam bukunya **Perilaku Organisasi (2010: 257)** menyebutkan 2 jenis pendekatan komitmen sebagai berikut:

1. **Pertama,**melibatkan usaha untuk mengilustrasikan bahwa komitmen dapat muncul dalam berbagai bentuk. Maksudnya, arti dari komitmen menjelaskan perbedaan hubungan antaraa anggota organisasi dan entitas lainnya (salah satunya organisasi itu sendiri).
2. **Kedua,** melibatkan usaha untuk memisahkan di antara berbagai entitas tempat individu berkembang menjadi memiliki komitmen.

**Goleman** yang dikutip **Kaswan** dalam bukunya **Sikap Kerja (2015: 116)** menyebutkan ciri-ciri orang berkomitmen sebagai berikut:

1. Siap berkorban demi pemenuhan sasaran tim/perusahaan yang lebih penting.
2. Merasakan dorongan semangat dalam misi yang lebih besar.
3. Menggunakan nilai-nilai kelompok dalam pengambilan keputusan dan penjabaran pilihan-pilihan.
4. Aktif mencari peluang guna memenuhi misi kelompok.

**Meyer dan Allen (1991)** yang dikutip **Umam** dalam bukunya **Perilaku Organisasi (2010: 258)** merumuskan suatu definisi:

**“Mengenai komitmen dalam berorganisai sebagai suatu konstruk psikologis yang merupakan karaakteristik hubungan anggota organisasi dengan organisasinya dan memiliki implikasi terhadap keputusan individu untuk melanjutkan keangotaanya dalam berorganisasi. Berdasarkan, definisi tersebut anggota yang memiliki komitmen terhadap organisasinya akan lebih dapat bertahan sebagai bagian dari organisasi dibandingkan anggota yang tidak memiliki komitmen terhadap organisasi”.**

Penelitian dari **Baron dan Greenberg (1990)** yang dikutip **Umam** dalam bukunya **Perilaku Organisasi (2010: 259)** menyatakan bahwa:

**“Komitmen memiliki arti penerimaan yang kuat dalam diri individu terhadap tujuan dan nilai-nilai perusahaan ,sehingga individu tersebut akan berusaha dan berkarya serta memiliki hasrat yang kuat untuk tetap bertahan di perusahaan tersebut”.**

1. **Jenis Komitmen**

**Richard (2004)** yang dikutip **Kaswan** dalam bukunya **Sikap Kerja (2015: 121-123)** menyebutkan ada 3 jenis komitmen sebagai berikut:

1. **Komitmen intelektual**

Tujuan komitmen intelektual adalah meyakinkan orang. Memastikan bahwa mereka memahami tujuan yang mereka diminta untuk didukung alasan-alasannya. Untuk memenengkan komitmen intelektual, kompetensi yang dibutuhkan:

1. **Wawasan.** Mempersepsi apa yang ada dengan cara baru. Wawasan adalah persepsi mengenai sejumlah keadaan yang kompleks yang lebih dalam dan lebih jelas daripada apa pun persepsi yang berkembang pada saat itu. Wawasan sering datang secara tiba-tiba. Bagi pemimpin, wawasan sering kali tentang kebutuhan atau aspirasi sekelompok orang.
2. **Visi.** Menciptakan gambaran ideal tentang identitas dan masa depan. Visi menyatakan komitmen untuk bekerja mencapai keadaan ideal. Visi melayani para pemain sebagai alat penilaian, dan sebagai gambaran mengenai kemana yang akan mereka tuju bersama-sama. Visi juga menantang para pemain tim untuk mempertimbangkan siapa mereka dan ingin menjadi apa.
3. **Bercerita.** menyajikan dan mewujudkan visi dengan cara yang tidak bisa dilupakan. Cerita pemimpin berisi visi, alasan visi tersebut, dan gagasan mengenai apa yang harus dilakukan agar bisa mencapai visi tersebut.
4. **Memobilisasi.** Mentransformasi energi menjadi tindakan yang berkomitmen. Cerita yang disampaikan dengan baik menciptakan energi manusiawi. Pemimpin memiliki tiga peran dalam mentrransformasi dan membantu mereka mempersempit tantangan yang luas yang dijelaskan dalam cerita menjadi tindakan yang mereka dapat dan akan mereka lakukan.
5. **Komitmen Emosi**

Tujuan komitmen emosi adalah menggerakkan orang, yaitu meningkatkan motivasi bertindak atas dasar tujuan yang mereka diminta untuk didukung. Untuk memenangkan komitmen emosi dari pemain tim, dibutuhkan kompetensi:

1. **Kesadaran diri.** Ketajaman terhadap pengalaman dan reaksi internal. Emosi, motivasi, dan isu-isu panas, kekuatan dan kelemahan, gaya, nilai, kecenderungan yang berasal dari asal-usul dan pengalaman hidup semuanya mempengaruhi usaha kepemimpinan.
2. **Engagement/keterikatan emosi.** Menciptakan *flow* perasaan produktif antara pemimpin dengan pemain tim, dan antara pemain tim. *Engagement*/keterikatan emosi sangat bergantung pada empati pemimpin merasakan dan menghargai perasaan orang lain.
3. **Meningkatkan harapan.** Mendorong perasaan bahwa sesuatu yang dikehendaki itu mungkin dan cenderung terjadi. Kemampuan pemimpin mengembangkan harapan tergantung pada optimisme; tendensi mempercayai bahwa yang benar akan jaya, yang baik/benar akan mengalahkan yang buruk/jahat, bahwa harapan merupakan respons yang tepat terhadap tantangan-tantangan sulit.
4. **Komitmen Spiritual**

Tujuan komitmen ini adalah mengikat orang. Yaitu menarik mereka dengan pemahaman tujuan atau panggilan yang lebih tinggi. Untuk memenangkan komitmen spiritual dari pemain tim, dibutuhkan kompetensi:

1. **Memberi makna.** Menarik hubungan dari wawasan, visi, dan cerita pemimpin kepada makna dan tujuan yang lebih tinggi. Dengan memberi makna terhadap wawasan, visi, dan cerita pemimpin membantu para pemain tim sampai kepada kematangan manusiawi seutuhnya melalui bentuk kehidupan individu yang beragam.
2. **Melaksanakan kepercayaan.** Menerjemahkan kepercayaan dan prinsip-prinsip ke dalam aktivitas kepemimpinan, bukan sevagai pernyataan religius, tetapi sebagai usaha kepemimpinan yang baik untuk memenangkan komitmen.
3. **Memusatkan.** Disiplin yang menyatukan daripada menghapuskan. Dalam kontak pemimpin dengan para pengikut/pemain, pikiran, emosi, dan spiritual disatukan ketika mereka muncul. Pemusatan merupakan kompetensi yang dengan cara itu pemimpin membawa semua kompetensi lain sebagai kesatuan utuh.
4. **Pengertian Komitmen Organisasional**

**Robbins dan Judge** dalam bukunya **Perilaku Organisasi: *Organizational Behavior* (2014:100)** mendefinisikan komitmen organisasi:

**“suatu keadaan di mana seorang karyawan memihak organisasi tertentu serta tujuan-tujuan dan keinginannya untuk mempertahankan keanggotaan dalam organisasi”.**

**a. Dimensi Komitmen Organisasional**

**Robbins dan Judge** dalam bukunya **Perilaku Organisasi: *Organizational Behavior* (2014:101)** tiga dimensi komitmen organisasi adalah:

1. **Komitmen afektif *(affective commitment),***Perasaan emosional untuk organisasi dan keyakinan dalam nilai-nilainya.
2. **Komitmen berkelanjutan *(continuance commitment),*** nilai ekonomi yang dirasa dari bertahan dalam suatu organisasi bila dibandingkan dengan meninggalkan organisasi tersebut.
3. **Komitmen normatif *(normative commitment),*** kewajiban untuk bertahan dalam organisasi untuk alasan-alasan moral atau etis.

**b. Pemberdayaan Komitmen**

**Khan dalam Rookhman (1997)** yang dikutip **Umum** dalam bukunya **Perilaku Organisasi** **(2010 : 266)** mengemukakan Pemberdayaan yang dapat dikembangkan untuk memperkuat komitmen organisasi, yaiutu sebagai berikut:

1. **Lama bekerja (*time*)**

Lama bekerja merupakan waktu yang telah dijalani seseorang dalam melakukan pekerjaan pada perusahaan. Semakin lama seseorang bertahan dalam perusahaan, semakin terlihat bahwa dia berkomitmen terhadap perusahaan.

1. **Kepercayaan (*trust*)**

Setelah pemberdayaan dilakukan oleh pihak manajemen, langkah selanjutnya, yaitu membangun kepercayaan antara manajemen dan karyawan. Adanya saling percaya di antara anggota organisasi akan menciptakan kondisi yang baik untuk pertukaran informasi dan saran tanpa adanya rasa takut.

1. **Rasa percaya diri (*confident*)**

Rasa percaya diri menimbulkan rasa percaya diri karyawan dengan menghargai kemampuan yang dimiliki karyawan sehingga komitmen terhadap perusahaan semakin tinggi.

1. **Kredibilitas (*credibility*)**

Menjaga kredibilitas dengan penghargaan dan mengembangkan lingkungan kerja yang mendorongkan kompetisi yang sehat sehingga tercipta organisasi yang memiliki kinerja tinggi.

1. **Pertanggungjawaban (*accountability*)**

Pertanggungjawaban karyawan pada wewenang yang diberikan dengan menetapkan secara konsisten dan jelas tentang peran, standar dan tujuan tentang penilaian terhadap kinerja karyawan.

**E. Budaya Organisasi**

**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 yang 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 mengelola tanah dan merubah alam.

 Budaya berarti suatu hasil dari budi dan atau daya, cipta karya, pikiran dan adat istiadat manusia yang secara sadar maupun tidak, dapat diterima sebagai suatu yang beradab. Budaya merupakan nilai-nilai dan kebiasaan yang diterima sebagaai acuan bersama yang diikuti dan dihormati.

**Perucci and Hamby (1977)** yang dikutip **Tampubolon** dalam bukunya **Perilaku Organisasi: *(Organizational Behavior)* (2014: 184)** mengemukakan budaya adalah :

**“Segala sesuatu yang dilakukan, dipikirkan, dan diciptakan oleh manusia dalam masyarakat, serta termasuk pengakumulasian sejarah dari objek-objek atau perbuatan yang dilakukan sepanjang waktu”.**

**2. Pengertian Budaya Organisasi**

 Budaya organisasi adalah suatu kebiasaan yang telah berlangsung lama dan dipakai serta diterapkan dalam kehidupan aktivitas kerja sebagai salah satu pendorong untuk meningkatkan kualitas kerja para karyawan dan manajer perusahaan.

Budaya organisasi pada hakikatnya merupakan nilai-nilai dasar organisasi, yang akan berperan sebagai landasan bersikap, berperilaku, dan bertindak bagi semua anggota organisasi. Budaya organisasi adalah cara orang berperilaku dalam organisasi dan ini merupakan satu set norma yang terdiri dari keyakinan, sikap, nilai-nilai inti, dan pola perilaku bersama dalam organisasi.

**Robbins** dalam bukunya **Perilaku Organisasi: Konsep, Kontroversi dan Aplikasi (1996 : 289)** mengemukakan pendapatnya mengenai budaya organisasi ialah :

**“Budaya Organisasi adalah suatu sistem persepsi bersama yang dianut oleh anggota-anggota yang membedakan organisasi itu dengan organisasi-organisasi lainnya”.**

Memahami budaya organisasi tidaklah mudah, sebab nilai-nilai yang dianut dalam organisasi tidak langsung dapat diamati. Seperti yang dikemukakan oleh **Greenberg dan Baron (2003)** yang dikutip  **Wardiah** dalam bukunya **Teori Perilaku dan Budaya Organisasi (2016: 196)**mendefinisikan bahwa:

**“Budaya organisasi sebagai kerangka kerja kognitif yang terdiri atas sikap, nilai-nilai, norma perilaku, dan harapan yang diterima bersama oleh organisasi”.**

Robbins juga menjelaskan sebuah sistem pemaknaan bersama yang dibentuk oleh warganya yang sekaligus menjadi pembeda dengan organisasi lain. Sistem pemaknaan bersama merupakan seperangkat karakter kunci dari nilai-nilai organisasi, maka dapat disimpulkan bahwa budaya organisasi cukup diartikan sebagai sebuah persepsi umumnya dipegang teguh oleh para anggota organisasi dan menjadi sebuah sistem yang memiliki kesamaan pengertian.

B**rown (1998; 231)** yang dikutip **Wardiah** dalam bukunya **Teori Perilaku dan Budaya Organisasi (2016: 210-211)** mengemukakan suatu budaya organisasi berasal dari tiga sumber berikut.

1. **Pendiri Organisasi yang mempunyai kepribadian yang dinamis, nilai yang kuat, dan visi yang jelas tentang cara menjalankan oeganisasi.** Pendiri mempunyai peran kunci dalam menarik karyawan. Sikap dan nilai mereka diterima oleh karyawan dalam organisasi dan tetap dipertahankan selama diterima oleh karyawan dalam organisasi dan tetap dipertahankan selama mereka berada dalam organisasi.
2. **Pengalaman organisasi menghadapi lingkungan eskternal.** Penghargaan organisasi terhadap tindakan tertentu, kebijakan, produknya, mengarah terhadap tindakan tertentu, kebijakan, produknya, mengarah pada pengembangan berbagai sikap dan nilai.
3. **Karyawan, hubungan mereka.** Karyawan membawa harapan, nilai, sikap mereka dalam organisasi. Hubungan kerja mencerminkan aktivitas utama organisasi yang membentuk sikap dan nilai.

**a. Karakteristik Budaya Organisasi**

**Robbins** dalam bukunya **Teori Organisasi: Struktur, Desaian & Aplikasi (1994 : 480)** 10 Karakteristik budaya organisasi tersebut yang dapat dikemukakan sebagai kesimpulan adalah sebagai berikut.

1. ***Inisiatif individu.*** Tingkat tanggung jawab, kebebasan, dan independen yang dipunyai individu.
2. ***Toleransi terhadap tindakan berisiko.*** Sejauh mana para pegawai dianjurkan untuk bertindk agresif, inivatif, dan mengambil risiko.
3. ***Arah.*** Sejauh mana organisasi tersebut menciptakan dengan jelas sasaran dan harapan mengenai prestasi.
4. ***Integrasi.*** Tingkat sejauh mana unit-unit dalam organisasi didorong untuk bekerja dengan cara yang terkordinasi.
5. ***Dukungan dari manajemen.*** Tingkat sejauh mana para manajer memberi komunikasi yang jelas, bantuan, serta dukungan terhadap bawahan mereka.
6. ***Kontrol.*** Jumlah peraturan dan pengawasan langsung yang digunakan untuk mengawasi dan mengendalikaan perilaku pegawai.
7. ***Identitas.*** Tingkat sejauh mana para anggota mengidentifikasi diri secara keseluruhan dengan organisasinya ketimbang dengan kelompok kerja tertentu atau dengan bidang keahlian profesional.
8. ***Sistem imbalan****.* Tingakat sejauh mana alokasi imbalan (misal, kenaikan gaji, promosi) didasarkan atas kriteria prestasi pegawai sebagai kebalikan dari senioritas, sikap pilih kasih, dan sebagainya.
9. ***Toleransi terhadap konflik.*** Tingkat sejauh mana para pegawai di dorong untuk mengemukakan konflik dan kritik secara terbuka.
10. ***Pola-pola komunikasi*.** Tingkat sejauh mana komunikasi organisasi dibatasi oleh hierarki kewenangan yang formal.

**b. Fungsi Budaya Organisasi**

 Di dalam suatu budaya peran budaya dalam mempengaruhi perilaku karyawan tampaknya semakin penting Budaya organisasi dapat tercermin diantaranya dari sistem yang meliputi besar kecilnya kesempatan berinovasi dan berkreasi bagi karyawan, pembentukan tim-tim kerja, kepemimpinan yang transparan dan tidak terlalu birokratis. Karakteristik tersebut yang dipengaruhi oleh karyawan sebagai budaya organisasi, diharapkan dapt berfungsi dalam memberikan kepuasan kerja dan kinerja yang optimal dalam upaya mencapai tujuan organisasi.

Adapun pendapat lain menurut **Brown (1998: 89)** yang dikutip **Wardiah** dalam bukunya **Teori Perilaku dan Budaya Organisasi (2016: 205)** menyebutkan lima fungsi budaya organisasi, yaitu sebagai berikut.

1. **Mengurangi konflik internal**

Mengurangi konflik internal, disebabkan budaya dapat diartikan sebagai semen atau alat perekat yang memainkan peranan dalam memperkaya kohesi sosial di dalam organisasi dan mengikat seluruh anggota organisasi.

1. **Melaksanakan koordinasi pengawasan**

Melaksanakan koordinasi dan pengawasan. Koordinasi berhubungan dengan kesepakatan tindakan dalam waktu yang tepat antar-bagian yang berbeda. Budaya pada fungsi ini dapat pula membatasi keinginan individu untuk menyatakan pernyataan secara bebas menjadi lebih lembut dan jernih.

1. **Mengurangi ketidakpastian**

Mengurangi ketidakpastian maksudnya bahwa organisasi adalah bagian dari masyarakat yang secra umum selalu menghadpi kompleksitas dan ketidakpastian.

1. **Memberikan motivasi kepada anggota organisasi**

Memberikan motivasi kepada anggota organisasi, yaitu memberikan motivasi pegawai dengan didasarkan pada *reward* seperti bonus, kenaikan gaji, promosi, pada satu oihak dan *punishhment*, seperti pengurangan gaji, teguran, bahkan sanksi.

1. **Mendorong tercapainya keunggulan kompetitif**

Budaya organisasi yang kuat akan meningkatkan konsistensi, koordinasi, dan pengawasan, seta mengurangi ketidakpastian dan meningkatkan motivasi.

1. **Hubungan Komitmen Organisasional dengan Budaya Organisasi**

Komitmen organisasional memiliki arti yang lebih dari sekedar loyalitas yang pasif, tetapi melibatkan hubungan aktif dan keinginan pegawai untuk memberikan kontribusi yang berarti pada organisasinya.Komitmen Organisasional juga memilik keterkaitan dengan budaya organisasi.

**Robbins dan Judge** dalam bukunya **Perilaku Organisasi: *Organizational Behavior* (2014 : 109)**

**“Salah satu hasil yang spesifik dari budaya organisasi yang kuat adalah menurunnya tingkat perputaran pegawai. Keharmonisan tujuan yang tercapai antara pegawai dan organisasi melalui budaya akan membangun suatu komitmen organisasional dalam diri pegawai”.**

Hubungan komitmen organisasional dengan budaya organisasidapat dijelaskan melalui gambar model pendekatan komitmen organisasional dengan budaya organisasisebagai berikut :

**Gambar 2.1**

|  |
| --- |
| **Proses** |
| Pelaksanaan Komitmen Organisasional dalam menerapkan Budaya Organisasi didasarkan dimensi sebagai berikut :1. Komitmen afektif.
2. Komitmen berkelanjutan.
3. Komitmen normatif.
 |

|  |
| --- |
| **Input** |
| Pelaksanaan Komitmen Organisasional dalam menerapkan Budaya Organisasi didasarkan sebagai berikut:1. Komitmen individu.
2. Keyakinan.
3. Sistem nilai.
4. Sifat dan Karakter.
5. Kepribadian.
6. Integritas.
 |

**Pendekatan Komitmen Organisasional dengan Budaya Organisasi**

|  |
| --- |
| **Output** |
| Adanya penerapan Budaya Organisasi dengan melihat karakteristik budaya organisasi sebagai berikut:1. Inisiatif individu.
2. Toleransi terhadap tindakan berisiko.
3. Arah.
4. Integrasi.
5. Dukungan dari manajemen.
6. Kontrol.
7. Identitas.
8. Sistem imbalan.
9. Toleransi terhadap konflik.
10. Pola-pola komunikasi.
 |

|  |
| --- |
| **Feed Back** |
| 1. Memperbaiki kekurangan Komitmen Organisasional dan Budaya Organisasi.
2. Meningkatkan sumber-sumber yang dapat meningkatkan Komitmen Organisasional
 |

Sumber:dimodifikasi oleh peneliti sesuai dengan Dimensi Komitmen Organisasional menurut **Robbins dan Judge** dalam bukunya **Perilaku Organisasi: *Organizational Behavior* (2014: 101),** dan karakteristik untuk mengukur budaya organisasi menurut **Robbins** dalam bukunya **Teori Organisasi: Struktur, Desaian & Aplikasi (1994: 480)**

**Penjelasan**

1. **Input**

 Maksudnya adalah suatu masukan dalam suatu sistem dimensi yang dapat dijadikan suatu bahan yang berguna untuk tercapainya suatu tujuan yang dikehendaki.

1. **Proses**

 Proses merupakan transformasi input menjadi output, pada proses ini sumber-sumber dalam input diupayakan untuk dimanfaatkan dalam pelaksanaan komitmen organisasional yang bertujuan untuk menerapkan budaya organisasi di Dinas Tenaga Kerja dan Transmigrasi Kota Bandung.

1. **Output**

 Keluaran adalah segala sesuatu berupa produk atau jasa sebagai hasil langsung dari pelaksanaan suatu kegiatan program berdasarkan masukan yang digunakan. Apabila komitmen organisasional telah dilaksanakan dengan baik yang didasarkan pada dimensi komitmen organisasional serta dengan pemanfaatan input yang ada maka budaya organisasi akan meningkat.

1. **Feed back**

 Penerapan budaya organisasi 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.

 Semua masukan berupa sumber-sumber yang ada di Dinas Tenaga Kerja dan Transmigrasi Kota Bandung yaitu nilai, norma, sikap, perilaku, tingkah laku, cara bertindak, cara kerja. Kemudian di proses dalam pelaksanaan komitmen organisasional yang diharapkan menghasilkan keluaran berupa nilai, norma, perilaku yang baik sehingga akan menghasilkan budaya organisasi yang unggul berdasarkan karakteristik budaya organisasi yaitu : inisiatif individual, toleransi terhadap tindakan berisiko, arah, integrasi, dukungan dari manajemen, kontrol, identitas, sistem imbalan, toleransi terhadap konflik, pola-pola komunikai. Dan selanjutnya dari keluaran tersebut menimbulkan umpan balik yang diharapkan yaitu Memperbaiki kekurangan Komitmen Organisasional dan Budaya Organisasi serta Meningkatkan sumber-sumber yang dapat meningkatkan Komitmen Organisasional di Dinas Tenaga Kerja dan Transmigrasi Kota Bandung.