**BAB II**

**KAJIAN PUSTAKA**

1. **Kajian Pustaka**
   * 1. **Konsep Administrasi Negara**
        1. **Pengertian Administrasi**

Sebelum memahami administrasi negara, perlu diketahui terlebih dahulu mengenai administrasinya sendiri. Ilmu pengetahuan administrasi merupakan suatu fenomena masyarakat baru, karena baru timbul sebagai salah satu cabang dari ilmu-ilmu sosial yang ada, akan tetapi dalam prakteknya harus disesuaikan dengan situasi dan dan kondisi di Indonesia. Beberapa negara memiliki istilah administrasi, misalnya menurut bahasa Italia menggunakan kata *“administrazione”,* bahasa Perancis *“administration”,* bahasa Belanda *“administratie”,* dan bahasa Inggris *“management”.*

1. Administrasi dalam Arti Sempit

Administrasi dalam arti sempit lebih tepat disebut tata usaha. Seperti yang dikemukakan oleh **Atmosudirjo** dalam **Silalahi (2013:5)** yaitu : “**Tata usaha pada hakikatnya merupakan pekerjaan pengendalian informasi”.**

Selain itu, administrasi dalam arti sempit juga dikemukakan oleh **Wajong** dalam **Silalahi (2013:5)** sebagai berikut:

**Kegiatan administrasi meliputi pekerjaan tatausaha yang bersifat mencatat segala sesuatu yang terjadi dalam organisasi untuk menjadi bahan keterangan bagi pimpinan.**

Dalam pengertian diatas dapat dikatakan bahwa kegiatannya tidak lain dari tulis menulis, catat mencatat, menggandakan, menyimpan dan mengirim segala jenis warkat yang berhubungan dengan kegiatan-kegiatan untuk mewujudkan tugas pokok suatu organisasi. Dalam pengertian sempit itu kondisinya tidak lebih dari sebuah ruangan yang berisi meja dan kursi kerja, dengan sejumlah orang yang sibuk bekerja diantara tumpukan kertas, map dan buku, yang diantaranya ada yang mempergunakan alat dan ada pula yang tanpa alat.

1. Administrasi dalam Arti Luas

Menurut **Siagian** dalam **Silalahi (2013:9)** mengemukakan pengertian administrasi yaitu:

**Administrasi adalah keseluruhan proses pelaksanaan kegiatanyang dilakukan oleh dua orang atau lebih yang terlibat dalam suatu bentuk usaha kerja sama demi tercapainya tujuan yang ditentukan sebelumnya.**

Pandangan diatas dapat dikatakan bahwa administrasi adalah suatu proses kerjasama yang dilakukan oleh dua orang atau lebih untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Kegiatan administrasi menjadi sangat penting dalam kehidupan bermasyarakat karena manusia merupakan makhluk sosial yang mana membutuhkan orang lain atau tidak bisa hidup sendiri.

Berdasarkan uraian dan definisi-definisi seperti dikemukakan diatas, **Silalahi (2013:10)** dapat merincikan beberapa ciri pokok untuk disebut sebagai administrasi yaitu:

1. **Sekelompok orang, artinya kegiatan administrasi hanya mungkin terjadi jika dilakukan oleh lebih dari satu orang.**
2. **Kerjasama, artinya kegiata administrasi hanya mungkin terjadi jika dua orang atau lebih bekerja sama.**
3. **Pembagian tugas, artinya kegiatan administrasi bukan sekadar kegiatan kerja sama, melainkan kerja sama tersebut harus didasarkan pada pembagian kerja yang jelas.**
4. **Kegiatan yang runtut dalam suatu proses, artinya kegiatan administrasi berlangsung dalam tahapan-tahapan tertentu secara berkesinambungan.**
5. **Tujuan, artnya sesuatu yang diinginkan untuk dicapai melalui kegiatan kerja sama.**

Jika disederhanakan, maka ciri pokok untuk dapat disebut sebagai administrasi adalah kerja sama dilakukan oleh sekelompok orang yang berdasarkan pembagian secara terstruktur dengan maksud mencapai tujuan dengan memanfaatkan sumberdaya-sumberdaya.

* + - 1. **Pengertian Administrasi Negara**

Perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi semakin hari semakin bertambah, hal ini mengakibatkan kebutuhan masyarakat pun bertambah. Sebagian besar persoalan administrasi negara adalah bersumber dari persoalan masyarakat, oleh karena itu tuntunan-tuntunan masyarakat yang meningkat pun membutuhkan jawabannya.

Administrasi negara yang dikemukakan **Pfiffner** *and* **Presthus** dalam **Handayaningrat (1985:3)** yaitu: ***“Public administration is a process concerned with carryng out public policies”*** **Administrasi Negara adalah suatu proses yang berhubungan dengan pelaksanaan kebijaksanaan Negara.**

Mencermati pendapat ahli tersebut, pada dasarnya administrasi maupun administrasi negara memiliki kesamaan, apabila administrasi lebih cenderung kepada hal yang bersifat umum, sedangkan administrasi negara lebih kepada aktifitas kenegaraan. Sehingga dapat disimpulkan bahwa administrasi negara sangat penting dipelajari untuk memahami pentingnya kegiatan administrasi.

* + 1. **Konsep Manajemen Sumber Daya Manusia**
       1. **Pengertian Manajemen**

Pada dasarnya ada kesukaran untuk membedakan kegiatan administrasi dan manajemen. Akan tetapi pada dasarnya proses kegiatan administrasi lebih menitikberatkan pada penentuan tujuan organisasi sedangkan manajemen dititikberatkan pada penggerakkan dalam rangka pencapaian tujuan.

Peran manusia yang termasuk sumber daya dalam organisasi merupakan hal yang sangat penting karena sumber daya manusia tidak saja dipandang sebagai unsur produksi namun juga manusia yang memiliki emosi dan kepribadian yang dapat dijadikan sebagai pendorong untuk menggerakkan organisasi. Pendekatan manajemen yang dilakukan dalam pengelolaan sumber daya manusia yaitu dengan mempelajari dan mengembangkan organisasi dapat tercapainya tujuan organisasi.

Sebelum membahas tentang pengertian manajemen sumber daya manusia, perlu diungkapkan pengertian manajemen itu sendiri seperti yang dikemukakan oleh **Terry** dalam **Effendy (2009:5)**  yaitu:

**Manajemen merupakan sebuah proses yang khas, yang terdiri dari tindakan-tindakan: perencanaan, pengorganisasian, penggiatan dan pengawasan, yang dilakukan untuk menentukan serta mencapai sasaran-sasaran yang telah ditetapkan melalui pemanfaatan sumber daya manusia dan sumber-sumber lain.**

Adapun pengertian manajemen yang dikemukakan oleh **Makharita** dalam **Handayaningrat (1985:19)**  yaitu:***“management ist the utilization of available or potensials resources in achieving a given ends.”*** **Manajemen adalah pemanfaatan sumber-sumber yang tersedia atau yang berpotensial didalam pencapaian tujuan.**

Dilihat dari pengertian diatas bahwa manajemen dipandang sebagai ilmu pengetahuan yang mempelajari mengapa dan bagaimana manusia bekerjasama dalam mencapai tujuan.

* + - 1. **Pengertian Manajemen Sumber Daya Manusia**

Manajemen sumber daya manusia merupakan bagian dari ilmu manajemen yang memfokuskan perhatiannya pada pengaturan peranan sumber daya manusia dalam kegiatan suatu organisasi. Guna mencapai tujuan organisasi secara efektif dan efisien, maka pengelolaan sumber daya manusia perlu mendapat perhatian yang besar. Mengingat sumber daya manusia dalam organisasi memegang peranan yang besar terhadap pencapaian tujuan.

Menurut **Hasibuan (2001:10)** definisi manajemen sumber daya manusia adalah sebagai berikut:

**Manajemen sumber daya manusia adalah ilmu dan seni mengatur hubungan dan peranan tenaga kerja agar efektif dan efisien membantu terwujudnya tujuan perusahaan, karyawan, dan masyrakat.**

Pengertian manajemen sumber daya manusia menurut **Mangkunegara (2011:2)** adalah sebagai berikut :

**Manajemen sumber daya manusia merupakan suatu perencanaan, pengorganisasian, pengkoordinasian, pelaksanaan, dan pengawasan terhadap pengadaan, pengembangan, pemberian balas jasa, pengintegrasian, pemeliharaan, dan pemisahan tenaga kerja dalam rangka mencapai tujuan organisasi.**

Pernyataan diatas menegaskan bahwa manajemen sumber daya manusia memberikan pengakuan tentang pentingnya tenaga kerja organisasi sebagai sumber daya manusia utama yang memberikan kontribusi terhadap tujuan-tujuan organisasi.

Manajemen sumber daya manusia menganggap bahwa pegawai adalah kekayaan utama organisasi yang harus dikelola dengan baik, jadi manajemen sumber daya manusia sifatnya lebih strategis bagi organisasi dalam mencapai tujuan-tujuan yang telah ditetapkan.

* + - 1. **Fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia**

Manajemen sumber daya manusia akhir-akhir ini semakin mendapat perhatian dari berbagai pihak, baik yang berasal dari sektor publik maupun sektor swasta. Semua pihak telah menyadari betapa pentingnya manajemen sumber daya manusia dan tampaknya telah menjadi kebutuhan pokok bagi organisasi.

Fungsi manajemen sumber daya manusia menurut **Malayu** dalam **Hasibuan (2001:24)** yaitu sebagai berikut:

1. ***Precuring***
2. **Membuat penganggaran kerja bagi perusahaan**
3. **Membuat *job analysis, job description,* dan *job specification***
4. **Menentukan dan menghubungi sumber-sumber tenaga kerja**
5. **Mengadakan seleksi**
6. ***Developing***
7. **Melatih dan mendidik pegawai**
8. **Mempromosikan dan memindahkan pegawai**
9. **Mengadakan penilaian kecakapan**
10. ***Maintenancing***
11. **Mengurus pemberhentian**
12. **Mengurus pensiun**
13. **Mengurus kesejahteraan karyawan termasuk pembayaran upah, pemindahan, dll.**
14. **Motivasi**
    * 1. **Konsep Budaya Organisasi**
         1. **Pengertian Budaya**

Sebelum membahas tentang pengertian budaya organisasi, perlu diungkapkan pengertian budaya itu sendiri seperti yang dikemukakan oleh **Sathe** dalam **Tika (2012:2)**  yaitu: “***Culture is the set of important assumptions (often unstated) that members of a community share in common”.*** **Budaya adalah seperangkat asumsi penting yang dimiliki bersama anggota masyarakat.**

Adapun pengertian budaya menurut **Owens** dalam **Tika (2012:3)** adalah sebagai berikut :

***Culture is system of shared values and benefit that interact with organitation’s people, organizational structures, and control systems to produce behavioral norms.***

**Budaya adalah sistem pembagian nilai dan kepercayaan yang berinteraksi dengan orang dalam suatu organisasi, struktur organisasi, dan sistem kontrol yang menghasilkan norma perilaku.**

* + - 1. **Pengertian Budaya Organisasi**

Setelah memaparkan pengertian budaya, budaya yang berarti suatu pola dasar yang diciptakan serta dikembangkan oleh suatu individu atau kelompok yang dijadikan kepercayaan atas aturan-aturan yang telah dibuatnya dan diwariskan secara terus menerus yang menjadikannya suatu kebiasaan.

Pengertian budaya organisasi menurut **Schein** dalam **Riani (2011:6)** yaitu :

**Budaya organisasi sebagai suatu pola dari asumsi-asumsi dasar yang ditemukan, diciptakan, atau dikembangkan oleh suatu kelompok tertentu dengan maksud agar organisasi belajar mengatasi atau menanggulangi masalah-masalahnya yang timbul akibat adaptasi eksternal dan integrasi internal yang sudah berjalan dengan cukup baik, sehingga perlu diajarkan kepada anggota-anggota baru sebagai cara yang benar untuk memahami, memikirkan dan merasakan berkenaan dengan masalah-masalah tersebut.**

Pengertian-pengertian budaya organisasi menurut para ahli lainnya menurut **Luthans** dalam **Riani (2011:6)** yaitu :

**Budaya organisasi merupakan norma-norma dan nilai-nilai yang mengarahkan perilaku anggota organisasi. Setiap anggota akan berperilaku sesuai dengan budaya yang berlaku agar diterima oleh lingkungannya.**

Budaya organisasi yang kuat mendukung tujuan-tujuan organisasi, jika sebaliknya maka hanya akan menghambat dalam mencapai tujuan organisasi tersebut. Budaya organisasi yang dikelola sebagai alat manajemen akan berpengaruh dan menjadi pendorong bagi pegawai untuk berperilaku positif, dedikatif, dan produktif sehingga akan menghasilkan kinerja yang baik pula.

Adapun pengertian menurut **Druicker** dalam **Tika (2012:4)** adalah sebagai berikut :

**Budaya organisasi adalah pokok penyelesaian masalah-masalah eksternal dan internal yang pelaksanaannya dilakukan secara konsisten oleh suatu kelompok yang kemudian mewariskan kepada anggota-anggota baru sebagai cara yang tepat untuk memahami, memikirkan, dan merasakan terhadap masalah-masalah terkait seperti di atas.**

Dapat disimpulkan bahwa budaya organisasi merupakan suatu fungsi yang dapat menggerakkan orang-orang dalam suatu organisasi dalam melakukan aktivitas kerja. Secara tidak sadar orang-orang dalam suatu organisasi mempelajari budaya yang berlaku dalama organisasinya masing-masing untuk dapat diterima didalam lingkungan organisasinya dan berusaha mempelajari apa yang baik dan buruk serta apa yang harus dilakukan dan tidak boleh dilakukan dalam organisasi tempatnya bekerja.

* + - 1. **Kakteristik Budaya Organisasi**

Adapun sepuluh karakteristik kunci yang merupakan inti dari budaya organisasi yag menggambarkan esesnsi budaya organisasi menurut **Robins** dalam **Darodjat** **(2015:13)** , sebagai berikut:

1. **Identitas anggota *(Member identity)***. **Dimana karyawan lebih mengidentifikasi organisasi secara menyeluruh.**
2. **Penekanan kelompok *(Group emphasis)***. **Dimana aktivitas tugas lebih diorganisasikan untuk seluruh kelompok daripada individu.**
3. **Fokus orang *(People focus)***. **Dimana keputusan manajemen memperhatikan dampak luaran yang dihasilkan oleh karyawan dalam organisasi.**
4. **Penyatuan unit *(Unit integration)***. **Dimana unit-unit dalam organisasi didorong agar berfungsi dengan cara yang terkoordinasi atau bebas.**
5. **Pengendalian *(Control)***. **Dimana peraturan, regulasi dan pengendalian langsung digunakan untuk mengawasi dan mengendalikan karyawan.**
6. **Toleransi resiko *(Risk tolerance)***. **Dimana pekerja didorong untuk agresif, kreatif, inovatif dan mau mengambil resiko.**
7. **Kriteria Ganjaran *(Reward criteria)***. **Dimana ganjaran seperti peringatan, pembayaran, dan promosi lebih dialokasikan menurut kinerja karyawan daripada senioritas, favoritisme atau faktor nonkinerja lainnya.**
8. **Toleransi konflik *(Conflict tolerance)***. **Dimana karyawan didorong dan diarahkan untuk menunjukkan konflik dan kritik secara terbuka.**
9. **Orientasi sarana tujuan *(Means-ends orientation)***. **Dimana manajemen lebih terfokus pada hasil atau luaran dari pada teknik dan proses yang digunakan untuk mencapai luaran tersebut.**
10. **Fokus pada sistem terbuka *(Open-sistem focus)***. **Dimana organisasi memonitor dan merespon perubahan dalam lingkungan eksternal.**

Gambaran karakteristik tersebut memberikan gambaran mengenai budaya organisasi yang dianut serta menjadi landasan dalam menyamakan pemahaman bahwa anggota organisasi merasa memiliki organisasinya dan mendorong anggota organisasi agar berperilaku baik sesuai nilai serta norma yang barlaku dan mempengaruhi kinerja pegawai.

* + - 1. **Manfaat Budaya Organisasi**

Budaya organisasi dapat dijadikan sebagai rantai pengikat untuk menyamakan arah pandang anggota organisasi terhadap suatu permasalahan sehingga menjadi satu kekuatan dalam mencapai tujuan organisasi. Adapun beberapa manfaat budaya organisasi menurut **Robins** dalam **Sutrisno (2010:27)** sebagai berikut :

1. **Membatasi peran yang membedakan antara organisasi yang satu dengan yang lain. Setiap organisasi mempunyai peran yang berbeda sehingga perlu memilik akar budaya yang kuat dalam sistem dan kegiatan yang ada dalam organisasi.**
2. **Menimbulkan rasa memiliki identitas bagi para anggota organisasi. Dengan budaya organisasi yang kuat, anggota organisasi akan merasa memiliki identitas yang merupakan ciri khas organisasi.**
3. **Mementingkan tujuan bersama daripada mengutumakan kepentingan individu.**
4. **Menjaga stabilitas organisasi. Kesatuan komponen-komponen organisasi yang direkatkan oleh pemahaman budaya yang sama akan membuat kondisi organisasi relatif stabil.**

Keempat fungsi tersebut menunjukkan bahwa budaya organisasi dapat membentuk perilaku dan tindakan pegawai dalam menjalankan aktivitas kerja didalam organisasi tersebut.

* + 1. **Konsep Kinerja**
       1. **Pengertian kinerja**

Setelah memaparkan pengertian budaya organisasi adapun pengertian kinerja menurut **Miner** dalam **Sutrisno (2010:170)** yaitu : **Kinerja adalah bagaimana seseorang diharapkan dapat berfungsi dan berperilaku sesuai dengan tugas yang telah dibebankan kepadanya.**

Kinerja dapat dikatakan sebagai hasil pekerjaan atau kegiatan seseorang dalam suatu organisasi sebagaimana sesuai dengan pengertian kinerja yang dipaparkan menurut **Suntoro** dalam **Tika (2012:121)** yaitu :

**Kinerja adalah hasil kerja yang dapat dicapai seseorang atau sekelompok orang dalam suatu organisasi dalam rangka mencapai tujuan organisasi dalam periode waktu tertentu.**

Pengertian kinerja lainnya dikemukakan menurut **Prawirosentono** dalam **Sutrisno (2010:170)** yaitu :

**Kinerja adalah hasil kerja yang dapat dicapai oleh seseorang atau sekelompok orang dalam suatu organisasi, sesuai dengan wewenang dan tanggungjawab masing-masing, dalam rangka upaya mencapai tujuan organisasi bersangkutan seacara legal, tidak melanggar hukum, dan sesuai dengan moral maupun etika.**

Bagaimana seseorang harus berperilaku dalam melaksanakan tugas menunjukkan suatu peran dalam organisasi baik organisasi pemerintahan maupun organisasi privat untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan, tercapainya tujuan organisasi bergantung pada upaya para pelaku dalam organisasi.

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

Organisasi dapat berjalan karena ada serangkaian kegiatan atau suatu aktivitas didalamnya yang dilakukan oleh anggota organisasi. Faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan menurut **Prawirosentono** dalam **Sutrisno (2010:176)**, mengemukakan bahwa untuk mengukur kinerja karyawan maka diperlukan faktor-faktor dalam penilaian pelaksanaan pekerjaan. Yaitu sebagai berikut :

1. **Efektifitas dan efisiensi. Dikatakan efektif bila mencapai tujuan, dikatakan efisien bila hal itul memuaskan sebagai pendorong mencapai tujuan, terlepas apakah efektif atau tidak.**
2. **Otoritas dan tanggung jawab. Dalam organisasi yang baik wewenang dan tanggungjawab telah didelegasikan dengan baik, tanpa adanya tumpang-tindih tugas.**
3. **Disiplin. Secara umum, disiplin menunjukkan suatu kondisi atau sikap hormat yang ada pada diri karyawan terhadap peraturan dan ketetapan perusahaan.**
4. **Inisiatif. Inisiatif seseorang berkaitan dengan daya pikir, kreativitas dalam bentuk ide untuk merencanakan sesuatu yang berkaitan tujuan organisasi.**
   * + 1. **Penilaian Kinerja**

Untuk mengetahui kinerja karyawan atau pegawai diperlukan kegiatan-kegiatan khusus menurut **Bernardin** dan **Russel** dalam **Sutrisno (2010:179)**, mengajukan enam kinerja primer yang dapat digunakan untuk mengukur kinerja, yaitu:

1. ***Quality*, merupakan tingkat sejauh mana proses atau hasil pelaksanaan kegiatan mendekati kesempurnaan atau mendekati tujuan yang diharapkan.**
2. ***Quantity*, merupakan jumlah yang dihasilkan, misalnya jumlah rupiah, unit, dan siklus kegiatan yang dilakukan.**
3. ***Timelines*, merupakan sejauhmana suatu kegiatan diselesaikan pada waktu yang dikehendaki, dengan memperhatikan koordinasi output lain serta waktu yang tersedia untuk kegiatan orang lain.**
4. ***Cost effectiveness*, merupakan tingkat sejauh mana penggunaan sumber daya organisasi (manusia, keuangan, teknologi, dan material) dimaksimalkan untuk mencapai hasil tertinggi atau pengurangan kerugian dari setiap unit penggunaan sumber daya.**
5. ***Need for supervision*, merupakan tingkat sejauh mana seorang pekerja dapat melaksanakan suatu fungsi pekerjaan tanpa memerlukan pengawasan seorang supervisor untuk mencegah tindakan yang kurang diinginkan.**
6. ***Interpersonal impact*, merupakan tingkat sejauh mana pegawai memelihara harga diri, nama baik, dan kerjasama diantara rekan kerja dan bawahan.**
   * 1. **Keterkaitan Budaya Organisasi dengan Kinerja**

Budaya organisasi merupakan faktor penting dalam organisasi berkaitan dengan pengelolaan sumber daya manusia dalam mencapai tujuan organisasi. Suatu organisasi didirikan karena mempunyai tujuan yang ingin dicapai dalam setiap organisasi dipengaruhi oleh perilaku organisasi yang merupakan cerminan dari sikap dan perilaku anggota organisasi sebagai pelaku yang melaksanakan kegiatan yang sesuai fungsinya harus dinilai kinerjanya.

Kinerja adalah bagaimana seseorang diharapkan dapat berfungsi dan berperilaku sesuai dengan tugas yang dibebankan kepadanya,serta penilaian kinerja mempunyai tujuan untuk memotivasi para pegawai dalam mencapai sasaran organisasi dalam berperilaku baik.

Adapun ulasan mengenai hubungan budaya organisasi/perusahaan menurut **Kotter** dan **Heskett** dalam **Tika (2012:139)** yaitu sebagai berikut :

1. **Budaya Perusahaan dapat mempunyai dampak yang berarti terhadap kinerja ekonomi jangka panjang. Perusahaan-perusahaan dengan budaya yang mementingkan setiap komponen utama manajerial (pelanggan, pemegang saham, dan karyawan) dan kepemimpinan manajerial pada semua tingkat berkinerja melebihi perusahaan yang tidak memiliki ciri-ciri budaya tersebut dengan perbedaan yang sangat besar.**
2. **Budaya perusahaan mungkin akan menjadi suatu faktor yang bahkan lebih penting lagi dalam menentukan keberhasilan atau kegagalan perusahaan dalam dasawarsa yang akan datang. Budaya yang menomorsatukan kinerja mengakibatkan dampak keuangan negatif dengan berbagai alasan. Alasan utama adalah kecenderungan menghambat perusahaan-perusahaan dalam menerima perubahan-perubahan taktik dan strategi yang dibutuhkan. Budaya-budaya yang tidak adaptif akan semakin membawa dampak keuangan negative dalam dasawarsa mendatang.**
3. **Budaya perusahaan yang menghambat kinerja keuangan jangka panjang cukup banyak, budaya-budaya tersebut mudah berkembang bahkan dalam perusahaan-perusahaan yang penuh dengan orang-orang yang pandai dan berakal sehat. Budaya-budaya yang mendorong perilaku yang tidak tepat dan menghambat perubahan kea rah strategi yang lebih tepat, cenderung muncul perlahan-lahan dan tanpa disadari dalam waktu bertahun-tahun, biasanya sewaktu perusahaan berkinerja baik. Begitu muncul, budaya-budaya tersebut sangat sulit untuk berubah karena sering tidak terlihat oleh orang yang terlibat, karena membantu mendukung struktur kekuasaan yang sudah ada dalam perusahaan atau karena berbagai alasan lain.**
4. **Walaupun sulit untuk diubah, budaya perusahaan dapat dibuat agar bersifat lebih meningkatkan kinerja. Perubahan-perubahan semacam itu memang rumit, membutuhkan waktu dan menuntut kepemimpinan yang sedikit berbeda walaupun dibandingkan dengan manajemen yang unggul sekalipun. Kepemimpinan harus dipandu oleh suatu visi yang realistis terhadap jenis budaya mana yang meningkatkan kinerja.**

Dalam mendukung ulasan diatas maka terdapat teori yang dikemukakan **Kotter** dan **Heskett** dalam **Tika (2012:141)** yaitu :

1. **Penyatuan tujuan**. **Perusahaan berbudaya kuat, karyawan cenderung berbaris mengikuti penabuh gendering yang sama**
2. **Budaya yang kuat membantu kinerja bisnis karena menciptakan suatu tingkat motivasi yang luar biasa dalam diri para karyawan. Nilai-nilai dan perilaku yang dianut bersama membuat orang merasa nyaman dalam bekerja untuk sebuah perusahaan. Rasa komitmen atau loyal membuat orang berusaha lebih keras.**
3. **Budaya kuat membantu kinerja karena memberikan struktur dan kontrol yang dibutuhkan tanpa harus mencekik yang dapat menekan tumbuhnya motivasi dan inovasi.**

Budaya organisasi yang dikelola dengan baik sebagai alat manajemen akan berpengaruh dan menjadi pendorong bagi pegawai untuk berperilaku positif, dedikatif, dan produktif, nilai-nilai budaya tersebut tidak tampak akan tetapi merupakan suatu kekuatan yang mendorong perilaku pegawai dalam meningkatkan efektifivitas kinerja pegawai.

Nilai-nilai dan keyakinan dasar yang ditanamkan dalam suatu organisasi yang melahirkan sejumlah kebijakan dan praktik manajemen yang diturunkan kepada pegawai secara lisan maupun tertulis bisa pula melalui perilaku mereka. Semakin sering kebijakan dan kebijakan manajemen ini digunakan dan terbukti keberhasilannya, maka semakin tertanam dalam perilaku serta kebiasaan kerja sehari-harinya.