**BAB II**

**TINJAUAN PUSTAKA**

1. **Budaya Organisasi**
	1. **Konsep Budaya**

Secara etimologis, budaya atau *culture* berasal dari kata budi, yang diambil dari bahasa Sansekerta yang berarti kekuatan budi atau akal. Budaya menurut Kamus Besar bahasa Indonesia adalah pikiran, akal budi, adat istiadat, sesuatu mengenai kebudayaan yang sudah berkembang (beradab, maju), sesuatu yang sudah menjadi kebiasaan yang sudah sukar diubah. Dalam bahasa Inggris budaya diartikan sebagai *culture*, 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 terminologis, budaya berati 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.

* 1. **Konsep Organisasi**

Organisasi merupakan salah satu aspek yang menjadi telaahan dalam ilmu administrasi. Dalam teori administrasi, organisasi dikatakan sebagai administrasi dalam bentuk statis, sedangkan manajemen dikatakan sebagai administrasi dalam bentuk dinamis sebagaimana Anggara (2012:129) mengemukakan bahwa organisasi adalah struktur hubungan manusia yang terjadi berdasarkan wewenang dan secara wajar dalam suatu sistem administrasi.

Secara etimologis, organisasi berasal dari bahasa Yunani yaitu *organon* yang berarti alat. Kata ini masuk ke bahasa Latin menjadi *organization* dan kemudian ke bahasa Perancis pada abad ke-14 menjadi *organisation*. *Organon* terdiri dari bagian-bagian yang tersusun dan terkoordinasi hingga mampu menjalankan fungsi tertentu secara dinamis.

Menurut Waldo dalam Silalahi (1989: 124), organisasi adalah struktur hubungan-hubungan di antara orang-orang berdasarkan wewenang dan bersifat tetap dalam suatu sistem administrasi. Definisi ini menegaskan bahwa organisasi merupakan sebuah struktur yang didalamnya terdapat orang-orang yang dengan tugasnya masing-masing dalam satu kesatuan administrasi. Pengertian lain mengenai organisasi dikemukakan oleh Robbins (1994:4) yang menyebutkan bahwa:

Organisasi adalah kesatuan (*entity*) sosial 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.

Berdasarkan pendapat dari Robbins diatas, organisasi dikatakan sebagai suatu kesatuan yang terdiri dari sekumpulan orang yang saling bekerja sama dalam mencapai tujuannya dengan terkoordinasi. Dari definisi ini dapat diidentifikasikan bahwa salah satu penyebab dibentuknya suatu organisasi adalah karena adanya tujuan yang ingin dicapai.

* 1. **Pengertian Budaya Organisasi**

Bertitik tolak dari pengertian budaya diatas, kita dapat mendefinisikan budaya organisasi sebagai nilai-nilai dan kebiasaan yang diterima sebagai acuan bersama yang diikuti dan dihormati dalam suatu organisasi. Greenberg dan Baron dalam Lasmi (2016:196) mengartikan budaya organisasi sebagai kerangka kerja kognitif yang terdiri atas sikap, nilai-nilai, norma perilaku, dan harapan yang diterima bersama anggota organisasi.

Pada definisi diatas dapat dipahami bahwa budaya organisasi meliputi sikap, nilai-nilai, norma perilaku serta harapan yang dimiliki bersama oleh setiap anggota sebuah organisasi. Pada literatur lain, Robbins (1994: 479) mengungkap pengertian budaya organisasi sebagai berikut:

Budaya organisasi diartikan sebagai nilai-nilai dominan yang didukung oleh organisasi, falsafah yang menuntun kebijaksanaan organisasi terhadap pegawai dan pelanggan, cara pekerjaan dilakukan di tempat itu, dan asumsi dan kepercayaan dasar yang terdapat di antara anggota organisasi.

Bertitik tolak dari definisi diatas, selanjutnya Robbins mengungkapkan bahwa budaya organisasi merupakan suatu istilah deskriptif. Budaya organisasi bukanlah tentang apakah pegawai menyukai budaya itu atau tidak, tetapi budaya organisasi berkaitan dengan cara pegawai dalam mempersepsikan karakteristik budaya organisasi tersebut. Pada literatur yang lain, Rivai dan Dedi Mulyadi (2013:256) yang menyebutkan bahwa :

Budaya organisasi adalah apa yang karyawan rasakan dan bagaimana persepsi ini menciptakan suatu pola teladan kepercayaan, nilai-nilai, dan harapan. Budaya sebagai suatu pola teladan dari penerimaan dasar ketika ditemukan, atau yang dikembangkan oleh kelompok tertentu sebagai upaya belajar untuk mengatasi permasalahan dari adaptasi eksternal dan integrasi internal yang telah bekerja cukup lancar untuk menjadi mempertimbangkan yang sah dan oleh karena itu, untuk mengajarkan ke anggota baru sebagai cara yang benar untuk merasa, berpikir, dan merasakan dalam hubungan dengan masalah.

Definisi budaya organisasi sebagaimana dituturkan oleh Rivai dan Dedi Mulyadi diatas lebih memperjelas pengertian budaya organisasi bahwa budaya organisasi merupakan istilah deskriptif dimana budaya organisasi menggambarkan apa yang dirasakan oleh pegawai dan bagaimana persepsi mereka dalam menciptakan nilai-nilai dan pola keteladanan dalam sebuah organisasi.

* 1. **Sumber Budaya Organisasi**

Brown dalam Lasmi (2016:210-211) mengemukakan bahwa budaya suatu organisasi berasal dari tiga sumber, yaitu:

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

Berdasarkan pendapat Brown diatas, dapat disimpulkan bahwa terbentuknya budaya organisasi tidak bisa terlepas dari orang-orang yang terlibat dalam organisasi tersebut, terutama pimpinan.

* 1. **Karakteristik Budaya Organisasi**

Pada bagian sebelumnya, Robbins telah mengemukakan bahwa budaya organisasi berkaitan dengan cara pegawai dalam mempersepsikan karakteristik budaya organisasi. Pada bagian ini, peneliti akan mengemukakan karakteristik-karakteristik Budaya Organisasi menurut Robbins (2006:721). Robbins menyebutkan bahwa riset paling baru mengemukakan tujuh karakteristik primer yang pada menangkap hakikat budaya organisasi. Ketujuh karakteristik budaya organisasi itu adalah sebagai berikut:

1. Inovasi dan pengambilan risiko. Sejauhmana para karyawan didorong agar inovatif, dan mengambil risiko.
2. Perhatian terhadap detail. Sejauh mana para karyawan diharapkan memperlihatkan presisi (kecermatan), analisis, dan perhatian terhadap detail.
3. Orientasi hasil. Sejauh mana manajemen memusatkan perhatian pada hasil bukannya pada teknik dan proses yang digunakan untuk mencapai hasil itu.
4. Orientasi orang. Sejauh mana keputusan manajemen memperhitungkan dampak hasil-hasil pada orang-orang di dalam organisasi itu.
5. Orientasi tim. Sejauh mana kegiatan kerja diorganisasikan berdasar tim, bukannya berdasar individu.
6. Keagresifan. Sejauh mana orang-orang itu agresif dan kompetitif dan bukannya santai-santai.
7. Kemantapan. Sejauh mana kegiatan organisasi menekankan dipertahankannya status quo bukannya pertumbuhan.

Kemudian Robbins menyebutkan bahwa setiap karakteristik diatas berada pada kontinum dari rendah ke tinggi. Dengan melakukan penilaian organisasi berdasarkan karakteristik diatas, maka akan diperoleh gambaran gabungan atas budaya yang dimiliki oleh suatu organisasi.

* 1. **Fungsi Budaya Organisasi**

Siagian (2002:199-200) menggemukakan 5 fungsi dari budaya organisasi sebagai berikut:

1. Penentuan batas-batas perilaku. Budaya organisasi berperan dalam menentukan perilaku yang seyogianya ditampilkan, dan perilaku yang harus dielakkan. Dengan kata lain, menentukan apa yang boleh dan tidak boleh dilakukan, kriteria yang pantas dan yang tidak pantas, pengertian apa yang benar dan apa yang salah, norma-norma moral dan etika mana yang dominan, dan mana yang bersifat sekunder, kriteria loyalitas, etos kerja yang harus ditaati, serta disiplin organisasi yang harus dipegang teguh.
2. Menumbuhkan kesadaran tentang identitas sebagai anggota organisasi. Budaya organisasi menuntut agar para anggotanya merasa bangga mengidentifikasikan dirinya dengan organisasi.
3. Penumbuhan komitmen. Sebagai konsekuensi logis dari rasa memiliki organisasi, para anggota organisasi akan bersedia membuat komitmen –termasuk memberikan pengorbanan—sedemikian rupa, sehingga mereka akan ikhlas bekerja demi keberhasilan organisasi.
4. Pemeliharaan stabilitas organisasional. Artinya, jika organisasi selalu atau sering menghadapi goncangan –apalagi kalau ditimbulkan oleh faktor-faktor internal seperti persaingan yang tidak sehat serta menonjolnya kepentingan pribadi, dan keterbatasan yang kronis--, sukar mengharapkan terwujudnya stabilitas organisasi. Sulit pulalah kiranya untuk mengharapkan organisasi yang tidak stabil menjadi organisasi yang produktif. Pentingnya persatuan harus selalu ditekankan.
5. Mekanisme pengawasan. Asumsi mendasar dalam hal ini ialah, bahwa jika budaya organisasi dihayati dan dilaksanakan oleh para anggota organisasi, budaya tersebut juga berfungsi sebagai instrumen pengawasan sehingga pengawasan sebagai fungsi manajemen tidak memainkan peranan yang dominan lagi. Alasannya ialah, karena para anggota organisasi menampilkan perilaku yang positif, bekerja secara kreatif, dalam arti mampu menghasilkan ide-ide baru, penggunaan konsep baru, teknik baru, dan inovasi dalam penyelesaian pekerjaan, serta bersedia meningkatkan produktivitas kerja.

Berdasarkan pendapat diatas, peneliti menangkap bahwa budaya organisasi memiliki fungsi yang sangat penting untuk mengelola orang-orang dalam suatu organisasi serta menjamin tercapainya kinerja organisasi tersebut.

* 1. **Peranan Budaya Organisasi**

Budaya organisasi memiliki peranan penting dalam sebuah organisasi. Greenberg dan Baron dalam Wibowo (2013: 51) mengemukakan bahwa budaya organisasi memiliki tiga peran sebagai berikut:

1. Budaya memberikan rasa identitas

Orang-orang yang bergabung dalam organisasi dapat dipersatukan oleh misi yang didefinisikan secara jelas dengan nilai-nilai bersama, karena tiap individu merasa menjadi bagian dari organisasi.

1. Budaya membangkitkan komitmen pada misi organisasi

Budaya yang kuat dari sebuah organisasi membuat orang yang ada didalamnya merasa menjadi bagian yang besar yang terlibat dalam kerja organisasi. Perasaan yang kuat ini mengenyampingkan kepentingan pribadi sehingga membentuk komitmen individu terhadap organisasi.

1. Budaya memperjelas dan memperkuat standar perilaku

Stabilitas perilaku baik berupa kata-kata atau perbuatan pekerja dibimbing oleh budaya, terutama pada waktu yang berbeda, atau apa yang dapat dilakukan oleh individu yang berbeda dalam waktu yang sama. Organisasi yang memiliki budaya yang sangat kuat menjadikan dirinya dipedomani oleh pegawai tentang bagaimana harus berperilaku. Mengutamakan kepuasan pelanggan menjadi komitmen.

Ketiga peranan budaya organisasi ini menjelaskan bahwa perilaku pegawai dalam organisasi dituntun oleh budaya yang kuat pada organisasi. Dengan adanya budaya yang kuat, keefektifan suatu organisasi akan meningkat.

1. **Kinerja**
	1. **Pengertian Kinerja**

Secara umum, dalam menjelaskan tentang kinerja dapat dilihat dari dua segi, yaitu kinerja pegawai (secara individu) dan kinerja organisasi. Kinerja pegawai merupakan hasil kerja perseorangan dalam suatu organisasi, sedangkan kinerja organisasi adalah totalitas hasil kerja yang dicapai suatu organisasi.

Secara etimologis, kinerja berasal dari bahasa Inggris “*performance*”. Prawirosentono dalam Iwan Satibi (2012:103) menerjemahkan kinerja sebagai berikut:

*Performance* adalah hasil kerja yang dapat dicapai oleh seorang atau sekelompok orang dalam suatu organisasi, sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing-masing, dalam rangka mencapai tujuan organisasi secara legal, tidak melanggar hukum dan sesuai dengan moral maupun etika.

Pada definisi diatas, dijelaskan bahwa secara umum, kinerja dapat dilihat dari dua aspek, yaitu aspek perseorangan (kinerja pegawai) dan aspek sekelompok orang (kinerja kelompok atau kinerja organisasi), dimana para pegawai dinilai memiliki kinerja yang bagus apabila dalam rangka mencapai tujuan organisasi sesuai dengan ketentuan hukum yang berlaku secara moral dan etika. Pada literatur lain, Mangkunegara dalam Pasolong (2007: 176) menjelaskan bahwa kinerja adalah merupakan hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seseorang dalam melaksanakan fungsinya sesuai dengan tanggungjawab yang diberikan kepadanya.

Pada pengertian menurut Mangkunegara diatas, dijelaskan bahwa kinerja dapat diukur menurut ukuran kualitas ataupun kuantitas sesuai dengan amanah yang diemban oleh orang tersebut dalam organisasinya. Pada literatur yang lain, LAN RI dalam Pasolong (2013:197) mengemukakan bahwa kinerja adalah gambaran mengenai tingkat pencapaian pelaksanaan suatu kegiatan, program, kebijaksanaan dalam mewujudkan sasaran, tujuan, misi dan visi organisasi.

 Pada pengertian diatas, kita dapat memperoleh gambaran bahwa kinerja merupakan suatu gambaran mengenai tingkat pencapaian dari suatu organisasi dimana konsep kinerja yang dikemukakan oleh LAN RI ini lebih mengarahkan kepada acuan kinerja suatu organisasi publik yang cukup relevan sesuai dengan strategi suatu organisasi yakni dengan misi dan visi yang lain yang ingin dicapai.

* 1. **Pentingnya Pengukuran Kinerja**

Mengukur kinerja suatu organisasi adalah hal yang sangat penting. Dengan melakukan pengukuran kinerja, maka diharapkan organisasi tersebut dapat meningkatkan produktivitasnya. Rasul dalam Iwan Satibi (2012:105) mengemukakan bahwa:

Dengan adanya informasi mengenai kinerja seorang pegawai atau suatu instansi, pihak-pihak yang berkompeten diharapkan dapat mengambil tindakan yang tepat terhadap pegawai yang dipandang melakukan kesalahan atau penyalahgunaan. Informasi kinerja pegawai juga diperlukan untuk melakukan penilaian secara kriteria mengenai efektivitas operasional berdasarkan sasaran, standar, serta tujuan yang telah ditetapkan. Kecuali itu, informasi mengetahui kinerja pegawai juga dapat mengetahui sampai peringkat keberapa prestasi yang diraih dan seberapa besar kegagalan yang dialami oleh seorang pegawai dalam menjalankan tugasnya sesuai dengan tugas dan pekerjaan yang diberikan.

 Pengukuran kinerja merupakan suatu kegiatan yang dilakukan untuk menilai prestasi yang telah dilakukan oleh suatu individu atau organisasi dalam menjalankan tugas dan tanggung jawabnya dalam organisasi tersebut.

 Dari sisi tujuan, Mahmudi dalam Iwan Satibi (2012:109) mengemukakan bahwa tujuan dilakukannya penilaian kinerja pada sektor publik adalah sebagai berikut:

1. Mengetahui tingkat ketercapaian tujuan organisasi
2. Menyediakan sarana pembelajaran pegawai
3. Memperbaiki kinerja berikutnya
4. Memberikan pertimbangan yang sistematik dalam pembuatan *reward* dan *punishment*.
5. Memotivasi pegawai
6. Menciptakan akuntabilitas publik

Berdasarkan beberapa tujuan yang dikemukakan Mahmudi diatas, kita dapat menyimpulkan bahwa dengan adanya pengukuran atas kinerja organisasi sektor publik, maka selain untuk mengukur ketercapaian tujuan organisasi, pengukuran kinerja pada organisasi sektor publik berfungsi dalam melakukan pengendalian terhadap para pegawai agar mereka dapat meningkatkan kinerjanya menjadi lebih baik.

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

Ruky dalam Iwan Satibi (2012:124) mengidentifikasikan sejumlah faktor yang berpengaruh terhadap kinerja suatu organisasi, yaitu sebagai berikut:

1. Teknologi, yang meliputi peralatan kerja dan metode kerja yang digunakan untuk menghasilkan produk atau jasa yang dihasilkan oleh organisasi, semakin berkualitas teknologi yang digunakan, maka semakin tinggi tingkat kinerja organisasi.
2. Kualitas *input* atau material yang digunakan oleh organisasi.
3. Kualitas lingkungan fisik yang yang meliputi keselamatan kerja penataan ruang, dan kebersihan.
4. Budaya organisasi sebagai pola tingkah laku dan pola kerja yang ada dalam organisasi yang bersangkutan.
5. Kepemimpinan sebagai upaya untuk mengendalikan anggota organisasi agar bekerja sesuai dengan standar dan tujuan organisasi.
6. Pengelolaan sumber daya manusia yang meliputi aspek kompensasi, imbalan, promosi dan lain-lain.

Pada literatur yang lain, Yuwono dkk. dalam Tangkilisan (2005 : 180) mengemukakan bahwa faktor-faktor yang dominan mempengaruhi kinerja suatu organisasi meliputi upaya manajemen dalam menerjemahkan dan menyelaraskan tujuan organisasi, budaya organisasi, kualitas sumber daya manusia yang dimiliki organisasi dan kepemimpinan yang efektif.

* 1. **Indikator Kinerja**

Dalam mengukur kinerja suatu organisasi, termasuk organisasi publik, diperlukan adanya indikator dalam mengukur kinerja organisasi tersebut. LAN RI dalam Pasolong (2013:202) mengemukakan bahwa:

Indikator kinerja adalah ukuran kuantitatif dan kualitatif yang menggambarkan tingkat pencapaian suatu sasaran atau tujuan yang telah ditetapkan dengan mempertimbangkan indikator masukan (*inputs*), keluaran (*outputs*), hasil (*outcomes*), manfaat (*benefits*), dan dampak (*impacts*)

Dwiyanto dalam Pasolong (2013:203-204) menjelaskan sejumlah indikator dalam pengukuran kinerja birokrasi publik, yaitu:

1. Produktivitas, yaitu tidak hanya mengukur tingkat efisiensi, tetapi juga mengukur efektivitas pelayanan. Produktivitas pada umumnya dipahami sebagai ratio antara input dengan output. Sedangkan yang dimaksud dengan produktivitas menurut Dewan Produktivitas Nasional, adalah suatu sikap mental yang selalu berusaha dan mempunyai pandangan bahwa mutu kehidupan hari ini (harus) lebih baik dari hari kemarin, dan hari esok lebih baik dari hari ini.
2. Kualitas Layanan, yaitu: cenderung menjadi penting dalam menjelaskan kinerja organisasi pelayanan publik. Banyak pandangan negatif yang terbentuk mengenai organisasi publik muncul karena ketidakpuasan publik terhadap kualitas. Dengan demikian menurut Dwiyanto kepuasan masyarakat terhadap layanan dapat dijadikan indikator kinerja birokrasi publik.
3. Responsivitas, yaitu kemampuan birokrasi untuk mengenali kebutuhan masyarakat, menyusun agenda dan prioritas pelayanan, dan mengembangkan program-program pelayanan publik sesuai dengan kebutuhan masyarakat dan aspirasi masyarakat. Secara singkat responsivitas disini menunjuk pada keselarasan antara program dan kegiatan pelayanan dengan kebutuhan dan aspirasi masyarakat. Responsivitas secara langsung menggambarkan kemampuan birokrasi publik dalam menjalankan misi dan tujuannya, terutama untuk memenuhi kebutuhan masyarakat.
4. Responsibilitas, yaitu menjelaskan apakah pelaksanaan kegiatan birokrasi publik itu dilakukan sesuai dengan prinsip-prinsip administrasi yang benar dengan kebijakan birokrasi, baik yang eksplisit maupun implisit.
5. Akuntabilitas, yaitu menunjuk pada seberapa besar kebijakan dan kegiatan birokrasi publik tunduk pada para pejabat politik yang dipilih oleh rakyat, dengan sendirinya akan selalu memprioritaskan kepentingan publik. Dalam konteks ini, konsep akuntabilitas publik dapat digunakan untuk melihat seberapa besar kebijakan dan kegiatan birokrasi publik itu konsisten dengan kehendak publik. Kinerja birokrasi publik tidak hanya bisa dilihat dari ukuran internal yang dikembangkan oleh birokrasi publik atau pemerintah, seperti pencapaian target. Kinerja sebaiknya harus dilihat dari ukuran eksternal, seperti nilai-nilai dan norma-norma yang berlaku di masyarakat. Suatu kegiatan itu dianggap benar dan sesuai dengan nilai-nilai dan norma yang berkembang dalam masyarakat.

Pada indikator kinerja menurut Dwiyanto diatas, indikator produktivitas dan kualitas layanan merupakan indikator kinerja dari segi hasil, sedangkan indikator responsivitas, responsibilitas, dan akuntabilitas merupakan indikator kinerja dari segi proses. Berdasarkan hal itu, maka dalam mengukur kinerja suatu organisasi tidaklah cukup dengan melihat segi hasil atau segi proses saja, namun keduanya harus diukur untuk mendapatkan gambaran yang lebih akurat tentang kinerja suatu organisasi.

1. **Keterkaitan Budaya Organisasi dan Kinerja**

Pada bagian sebelumnya telah dijelaskan beberapa faktor yang mempengaruhi kinerja. Ruky menyebutkan bahwa faktor-faktor yang berpengaruh terhadap kinerja suatu organisasi, yaitu teknologi, kualitas material yang digunakan, kualitas lingkungan fisik, budaya organisasi, kepemimpinan, dan pengelolaan sumber daya manusia. Pada pendapat Ruky ini menunjukkan bahwa budaya organisasi dikatakan sebagai salah satu faktor yang mempengaruhi kinerja suatu organisasi.

Kotter dan Heskett dalam Tika (2006:138) telah mengemukakan pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja. Mereka melakukan penelitian terhadap 207 perusahaan di dunia yang aktivitasnya berada di Amerika Serikat. Berdasarkan penelitian tersebut diperoleh kesimpulan sebagai berikut:

1. Budaya organisasi dapat mempunyai dampak yang berarti dalam kinerja organisasi jangka panjang.
2. Budaya organisasi mungkin akan menjadi suatu faktor yang bahkan lebih penting lagi dalam menentukan keberhasilan organisasi dalam dasawarsa yang akan datang. Budaya yang menomorsatukan kinerja mengakibatkan dampak kinerja negatif dengan berbagai alasan. Alasan utama adalah kecenderungan menghambat organisasi-organisasi dalam menerima perubahan-perubahan taktik dan strategi yang dibutuhkan.
3. Budaya organisasi yang menghambat peningkatan kinerja jangka panjang cukup banyak, budaya-budaya mudah berkembang bahkan dalam organisasi-organisasi yang penuh dengan orang-orang pandai dan berakal sehat. Budaya-budaya yang mendorong perilaku tidak tepat dan menghambat perubahan kearah strategi yang lebih tepat, cenderung mulai perlahan-perlahan dan tanpa disadari dalam waktu bertahun-tahun, biasanya sewaktu organisasi berkinerja baik.
4. Walaupun sulit untuk diubah, budaya organisasi dapat dibuat agar bersifat lebih meningkatkan kinerja.

Budaya organisasi merupakan suatu aspek penting dalam suatu organisasi. Ketika suatu organisasi memiliki budaya yang baik, maka kinerja organisasi pun akan meningkat. Budaya organisasi yang baik dicirikan dengan berjalannya tujuh karakteristik budaya organisasi sebagaimana dikatakan oleh Robbins dalam tubuh organisasi tersebut. Suatu organisasi yang memiliki budaya bagus adalah organisasi yang didalamnya memberikan keleluasaan pada pegawai untuk bersikap inovatif dan berani mengambil resiko, memiliki perhatian terhadap kedetailan suatu tugas, berorientasi pada tercapainya hasil, berorientasi pada individu-individu dalam organisasi, berorientasi pada kerjasama tim, memiliki agresivitas tinggi dalam menyelesaikan pekerjaan serta menjaga stabilitas atau kemantapan dalam organisasi.

Mewujudkan kinerja organisasi publik yang produktif, berkualitas, responsif, responsibel, dan akuntabel, diperlukan kesadaran para pelaku organisasi publik untuk merubah budaya kerja birokrasi publik yang cenderung lambat, kaku, dan cenderung ingin dilayani, menjadi budaya yang inovatif, cepat tanggap, dan berorientasi pada kepentingan masyarakat.

 Dari pernyartaan diatas, dapat disimpulkan bahwa budaya organisasi mempunyai pengaruh terhadap peningkatan kinerja organisasi publik dalam rangka pencapaian tujuannya.

1. **Kondisi Eksisting Budaya Organisasi dan Kinerja Dinas Penanaman Modal dan Pelayanan Terpadu Satu Pintu Kota Bandung**

Dinas Penanaman Modal dan Pelayanan Terpadu Satu Pintu Kota Bandung merupakan lembaga yang memegang peranan dan fungsi strategis dalam bidang penanaman modal dan penyelenggaraan pelayanan perizinan terpadu di Kota Bandung. Dinas Penanaman Modal dan Pelayanan Terpadu Satu Pintu Kota Bandung dibentuk berdasarkan Peraturan Pemerintah Nomor 18 Tahun 2016 tentang Perangkat Daerah. Konsep pelayanan terpadu merupakan salah satu pengembangan bentuk pelayanan sebagaimana diatur dalam Peraturan Menteri Dalam Negeri Nomor 24 Tahun 2006 tentang Pedoman Penyelenggaraan Pelayanan Terpadu Satu Pintu sebagai implementasi kebijakan-kebijakan pemerintah terkait dengan peningkatan layanan.

Sebagaimana organisasi publik pada umumnya, Dinas Penanaman Modal dan Pelayanan Terpadu Satu Pintu Kota Bandung memiliki budaya organisasi yang berorientasi pada proses ketimbang berorientasi pada hasil. Hal ini terlihat dari masih banyaknya keluhan masyarakat terhadap proses pelayanan di Dinas Penanaman Modal dan Pelayanan Terpadu Satu Pintu Kota Bandung.

Kinerja Dinas Penanaman Modal dan Pelayanan Terpadu Satu Pintu Kota Bandung apabila dilihat dari Rencana Kerja Dinas Penanaman Modal dan Pelayanan Terpadu Satu Pintu Kota Bandung Tahun 2017, diketahui bahwa masih rendahnya produktivitas organisasi dari segi ketepatan waktu pelayanan dimana target persentase layanan izin sesuai waktu hanya mampu mencapai 69,59% dari target 100% yang telah ditentukan. Target rata-rata waktu penyelesaian izin dengan capaian 6,02 hari kerja tidak mampu mencapai 6 hari kerja standar waktu yang berlaku di SKPD teknis. Selain itu, target pada nilai evaluasi AKIP hanya mencapai 72,51 dan tidak mampu mencapai target yang telah ditentukan yaitu 76.

Dari paparan diatas, dapat ditarik kesimpulan bahwa adanya Budaya Organisasi yang berorientasi pada proses akan berpengaruh terhadap produktivitas dan kualitas layanan di Dinas Penanaman Modal dan Pelayanan Terpadu Satu Pintu Kota Bandung. Setelah mengetahui kondisi eksisting dan hubungan kausalitas antara Budaya Organisasi dan Kinerja Dinas Penanaman Modal dan Pelayanan Terpadu Satu Pintu Kota Bandung, peneliti menggambarkan keterkaitan antara Budaya Organisasi dan Kinerja Organisasi melalui pendekatan sistem sebagaimana digambarkan pada Gambar 2.1.

**GAMBAR 2.1**

**KETERKAITAN BUDAYA ORGANISASI DENGAN KINERJA MENGGUNAKAN PENDEKATAN SISTEM**

***Feed Forward***

**OUTPUT**

Kinerja dapat diukur berdasarkan indikator:

1. Produktivitas
2. Kualitas layanan
3. Responsivitas
4. Responsibilitas
5. Akuntabilitas

**PROSES**

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

1. Inovasi dan pengambilan resiko
2. Perhatian terhadap detail
3. Orientasi hasil
4. Orientasi orang
5. Orientasi tim
6. Keagresifan
7. Kemantapan (Stabilitas)

**INPUT**

1. Teori Budaya Organisasi
2. Teori Kinerja
3. Peraturan Walikota Bandung Nomor 1171 Tahun 2013
4. Kondisi Eksisting Budaya Organisasi dan Kinerja Dinas Penanaman Modal dan Pelayanan Terpadu Satu Pintu Kota Bandung

***Feed Back***

Sumber:

* Modifikasi Peneliti (2017)

**Keterangan:**

Pada bagan diatas tergambar keterkaitan antara variabel Budaya Organisasi dan variabel Kinerja secara sistem yang terdiri atas input-proses-output-*feed forward*-*feed back*.

Input pada panelitian ini ialah teori budaya organisasi, teori kinerja, Peraturan Walikota Bandung Nomor 1171 Tahun 2013 Tentang Prosedur Penyelenggaraan Pelayanan Terpadu Satu Pintu serta kondisi eksisting Budaya Organisasi dan Kinerja Dinas Penanaman Modal dan Pelayanan Terpadu Satu Pintu Kota Bandung. Input ini kemudian dikelola pada proses Budaya Organisasi dan diharapkan dapat berpengaruh terhadap peningkatan kinerja organisasi.

 Proses pelaksanaan Budaya Organisasi terdiri atas tujuh karakteristik Budaya Organisasi yaitu, inovasi dan pengambilan resiko, perhatian terhadap detail, orientasi pada hasil, orientasi terhadap individu (SDM), orientasi terhadap kerjasama tim, keagresifan pegawai serta stabilitas organisasi. Ketika sebuah organisasi secara maksimal menerapkan ketujuh karakteristik tersebut, maka akan perpengaruh terhadap output yang dihasilkan.

Output pada penelitian ini ialah Kinerja organisasi yang diukur melalui indikator kinerja birokrasi yang terdiri atas produktivitas, kualitas layanan, responsivitas, responsibilitas dan akuntabilitas. Ketika indikator tersebut dapat berjalan dengan baik maka akan timbul *feedback* (timbal balik) berupa perubahan sikap dari para pegawai dan pimpinan dalam bertindak dan bertingkah laku dalam melaksanakan kegiatan organisasi, peningkatan produktivitas dan kinerja organisasi, peningkatan kualitas budaya organisasi sebagai pedoman dalam berperilaku, serta peningkatan kepuasan masyarakat terhadap kinerja dan kualitas layanan yang diberikan oleh organisasi tersebut.