**BAB II**

**TINJAUAN PUSTAKA**

1. **Pengertian Administrasi, dan Administrasi Negara**
2. **Pengertian Administrasi**

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

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

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

Menurut **Gulick (1960 : 21)** dalam bukunya **“Paper on the science of Administration”**, mengatakan bahwa: **“Administrasi bertalian dengan pelaksanaan kerja dengan pencapaian tujuan-tujuan yang telah ditentukan”**.

**White (1980 :5)** dalam bukunya **“Introduction to the study of Public Administrarion”**. Memberikan definisi sebagai berikut: **“Administrasi adalah suatu proses yang pada umumnya terdapat pada semua usaha kelompok, Negara, sipil atau militer, usaha yang besar atau kecil....dan sebagainya”**.

Dari definisi di atas **Siagian (1997 :19)** dalam bukunya **“Management Suatu Pengantar”** mengatakan bahwa unsur dalam administrasi adalah :

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

Dengan demikian administrasi dapat ditinjau dari tiga sudut, yaitu:

1. **Suatu Proses, berarti administrasi adalah segala kegiatan yang dilakukan untuk mencapai tujuan, dimulai dari proses pemikiran, proses pelaksanaan sampai proses pelaksanaan tujuan.**
2. **Suatu Fungsionil, berarti bahwa dalam segala kegiatan dalam mencapai tujuan yang telah ditentukan, perlu fungsi-fungsi atau tugas-tugas tertentu, meliputi planning, organizing, staffing, directing, dan controlling.**
3. **Suatu Institutionil, berarti administrasi dianggap sebagai totalitas kelembagaan, dimana dalam lembaga itu terdapat kegiatan-kegiatan yang dilakukan untuk mencapai tujuan. Kegiatan itu bersifat menyeluruh, artinya dimulai dari tingkat atas sampai dengan tingkat bawah.**
4. **Pengertian Administrasi Negara**

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

**Jhon M Pfiffner** dalam buku **“Public Administration”** yang dikutip oleh **Soekarna** dalam bukunya **“Dasar-Dasar Manajemen” (1986 : 13)**, mengemukakan: **Administrasi Negara adalah pelaksanaan kebikajan Negara yang telah digariskan oleh badan-badan politik yang representatif”**.

Objek disiplin ilmu Administrasi Negara adalah pelayanan publik sehingga yang perlu dikaji adalah keberadaan berbagai organisasi publik. Maka **Lyold D. Musolf dan Harold Seidman** dalam tulisan mereka berjudul **“The Blurred Boundaries of Public Administration”**. Melihat pada batasan-batasan administrasi publik.

Hal ini karena bagi mereka tampak bahwa setiap keadaan yang bertambah maju, pemerintah pada semua tingkat memberikan tanggung jawab aktivitas yang penting dan kompleks, namun ada lembaga yang semu (apakah yang bersangkutan termasuk lembaga administrasi pemerintah atau swasta). Kecenderungan ini dicerminkan dalam kegiatan pemerintah mensponsori perusahaan swasta, badan hukum yang tidak mencari keuntungan dan pusat-pusat penelitian kontrak. Untuk itu kita harus melihat kepada siapa *Responsibility* dan *Accountability* disampaikan.

Gerald E Caiden dalam bukunya “Public Administrations” memberikan patokan untuk menentukan apakah suatu organisasi tersebut pemerintah adalah dengan melihat tiga hal, yaitu : organisasinya dibentuk dengan peraturan pemerintah, karyawannya disebut pegawai negeri, dan pembiayaannya berasal dari uang rakyat.

1. **Pengertian Manajemen dan Organisasi**

Seorang pegawai dalam melaksanakan tugas yang dibebankan kepadanya diharapkan untuk dapat menunjukkan suatu *performance* yang terbaik yang dapat ditunjukkan oleh pegawai tersebut. Selain itu *performance* yang situnjukkan oleh seorang pegawai tentu saja dipengaruhi oleh berbagai faktor yang penting bagi peningkatan hasil kerja yang menjadi tujuan dari organisasi.

Menurut **Siagian** dalam bukunya **Filsafat Manajemen (1990 : 116),** telah memberikan batasan mengenai organisasi, yaitu :

**“Setiap bentuk persekutuan dua orang atau lebih yang bekerjasama untuk mencapai tujuan bersama dan terikat secara formal dalam persekutuan dimana ada pimpinan dan bawahan”.**

Batasan organisasi bukan hanya dua orang atau lebih dalam mencapai tujuan tetapi lebih jauh dari itu yakni adanya suatu keterkaitan secara formal dimana adanya pimpinan dan bawahan.

Memperhatikan pengertian diatas mengenai organisasi, maka dapat diketahui apa saja yang menjadi unsur-unsur organisasi menurut **Hasibuan** dalam bukunya **Manajemen Dasar, Pengertian dan Masalah (2006 : 122)**, yaitu :

1. **Manusia (Human Factor)**
2. **Sasaran**
3. **Tempat kedudukan**
4. **Pekerjaan**
5. **Teknologi**
6. **Struktur**
7. **Lingkungan (Environment External Social System)**

Berdasarkan pendapat diatas, dapat dijelaskan lebih lanjut sebagai berikut :

1. **Manusia (Human Factor)**, artinya organisasi baru ada jika ada unsur manusia yang bekerjasama, ada pimpinan dan ada yang dipimpin.
2. **Sasaran**, artinya organisasi baru ada jika adanya tujuan yang ingin dicapai.
3. **Tempat kedudukan**, artinya organisasi baru ada jika ada tempat kedudukannya.
4. **Pekerjaan**, artinya organisasi baru ada jika ada pekerjaan yang akan dikerjakan serta adanya pembagian pekerjaan.
5. **Teknologi**, artinya organisasi baru ada jika ada unsur-unsur teknis.
6. **Struktur**, artinya organisasi baru ada jika hubungan antar manusia yang satu dengan manusia lainnya dalam organisasi.
7. **Lingkungan** (**Environment External Social System),** artinya organisasi baru ada jika ada lingkungan yang saling mempengaruhi, misalnya adanya sistem kerja sosial.

Pengertian dan unsur-unsur organisasi tersebut dijelaskan guna lebih memahami secara jelas dan tegas akan batasan pengertian organisasi. Sebagai tindak lanjut peneliti akan menguraikan pengertian dari manajemen sebelum membahas motivasi. Untuk memudahkan pembahasan, maka peneliti akan menjabarjan satu persatu. Istilah manajemen yang kita kenal berasal dari kata “ *management* “, yang dalam bentuk intinya adalah “ *to manage* “ yang berati mengatur. Di indonesia kata “ *management* “ ini dapat diterjemahkan dalam berbagai istilah seperti kepemimpinan, pengaturan, pengelolaan, pengendalian, pengurusan, pembinaan, dan lain sebagainya. Untuk lebih memudahkan penulisan dan menghindari penafsiran, maka dengan ini penulis menggunakan istilah “Manajemen”.

**Hasibuan** dalam bukunya yang berjudul **Manajemen Sumber Daya Manusia (2007 : 1)** mengemukakan mengenai pengertian manajemen adalah sebagai berikut :

 **“Manajemen ialah ilmu dan seni mengatur proses pemanfaatan sumberdaya manusia dan sumber-sumber daya lainnya secara efektif dan efisien untuk mencapai suatu tujuan tertentu”.**

Berdasarkan pengertian diatas, maka peneliti dapat batasan mengenai hal-hal yang mencakup manajemen sebagai berikut :

1. Mengkoordinir sumberdaya manusia, material, dan keuangan kearah tercapainya sasaran organisasi secara efektif dan efisien.
2. Menghubungkan organisasi dengan lingkungan luar dan mencapai kebutuhan masyarakat.
3. Mengembangkan iklim organisasi dimana orang dapat mengejar sasaran perorangan (individual) dan sasaran bersama.
4. Melaksanakan fungsi-fungsi tertentu yang dapat ditetapkan seperti menentukan sasaran, merencanakan, merakit sumberdaya, mengorganisir, melaksanakan dan mengawasi.

Melaksanakan berbagai peranan antar pribadi, informasional dan memutuskan

1. **Konsep Dasar Budaya Organisasi**

Berbicara budaya orgnisasi dalam konteks yang lebih luas pengkajian budaya organisasi ini harus senantiasa dikaitkan dengan aspek-aspek lainya seperti dari prilaku organisasi yang berkaitkan bagaimana dan mengapa orang-orang bertindak, berfikir, dan merasa dalam seuatu organisasi. Untuk dapat memperjelas pengertian mengenai konsep budaya organisasi, maka kedua kata ‘budaya’ dan ‘organisasi’ akan peneliti paparkan dalam berikut ini, yang kemudian dilanjutkan dengan pembahasan tentang dimensi-dimensi yang terkait dengan budaya organisasi.

1. **Pengertian Budaya**

Terdapat banyak definisi mengenai budaya atau kultur sebagai mana diadaptasi dari bahasa inggri *culture. Colore* dalam bahasa latin. Secara harfiah di dalam kamus besar bahasa Indonesia budaya diartikan sebagai pikiran, akal budi, atau sejumlah pola sikap, keyakinan, dan perasaan tertentu yang mendasari, mengarahkan, dan memberi arti pada tingkah laku seseorang dalam suatu masyarakat.

**Sweeney dan McFarlin (2002:334)** mengemukakan bahwa **budaya secara ideal mengkomunikasikan secara jelas pesan-pesan tentang bagaimana kita melakukan sesuatu atau bertindak, berprilaku sekitar sini.** dari pemikiran tersebut dapat diinterpretasikan bahwa budaya memberikan arahan mengenai seseorang hanya berprilaku, bersikap, bertindak dalam suatu komunitas kata ‘sekitar sini’ dalam pengerian diatas mengacu kepada suatu komunitas tertentu, baik itu berbentuk organisasi, perusahaan atau masyarakat.

Pengertian lainnya menurut **Schein, 1992** menyatakan bahwa

**“Budaya merupakan pola asumsi-asumsi dasar yang oleh suatu kelompok tertentu telah ditemukan, dibuka, atau dikembangkan melalui pelajaran untuk memecahkan masalah-masalah adaptasi eksternal dan integrasi internal, dan telah berjalan cukup lama untuk dipandang sahih, dan oleh sebab itu diajarkan kepada anggota-anggota baru sebagai cara yang benar untuk memandang, berfikir, dan merasa dalam kaitannya dengan masalah-masalah tersebut.”**

Serta menurut **Robert A. Nisbet** mengemukakan bahwa budaya adalah “**Segala sesuatu yang kita temukan dalam tingkah laku manusia dalam sebuah masyarakat yang bukan merupakan produk langsung dari struktur biologisnya”.** Dari berbagai pengertian yang telah dikemukakan tersebut, dapatlah dinyatakan bahwa budaya ini merupakan cara hidup termasuk didalamnya cara berfikir, bertindak dan sebagainya dalam suatu organisasi, sehingga dapat membedakan suatu orgnisasi dengan organisasi lainnya.

1. **Pengertian Organisasi**

konsep kedua yang berusaha peneliti paparkan sehubungan dengan usaha untuk dapat lebih memahami pengertian budaya organisasi adalah konsep organisasi. Salah satu hal penting dalam memahami budaya organisasi adalah bahwa kita seyogiannya memahami pendekatan-pendekatan yang mempengaruhi cara berfikir atau cara pandang terhadap organisasi.

Organisasi merupakan sesuatu yang abstrak, sulit dilihat tapi bisa kita rasakan eksistensisnya. Hamper dalam semua aspek kehidupan keberadaan organisasi ini bisa kita rasakan, walaupum organisasinya sendri tidak bisa dilihat ataupun diraba. Sebagai seorang warga nergara misalnya, billa kita rasakan adanya bermacam-macam peraturan, seperti keharusan mempunyai kartu penduduk, membayar pajak, dan sebagainya, yang menunjukan adanya organisasi yang melingkupi dan mengatur peri kehidupan kita. Walaupun organisasi yang mewajibkan peraturan-peraturan tersebut tidak pernah bisa kita lihat ataupun kita raba.

Sifat abstrak menyebabkan organisasi bisa didefinisikan dengan berbagai macam cara. Semua literatur mengenai organisasi selalu memberikan definisi mengenai organisasi ini, yang sering kali dinyatakan dengan kata-kata yang berbeda. Walaupun begitu, terdapat kesamaan pengertian dan keseluruhan difinisi tersebut menurut (**Mathis dan Jackson, 2004; kreitner, 2005; robbins, 1990, 2003, 2007, 2009)** dalam buku **Organization Culture Budaya Organisasi dalam Prespektif Ekonomi dan Bisnis (2011: 15)**  menyatakan bahwa;

**“Organisasi merupakan suatu kesatuan sosial dari sekelompok manusia, yang saling berinteraksi menurut suatu pola tertentu sehingga setiap anggota organisasi memiliki fungsi dan tugasnya masing-masing, sebagai suatu kesatuan yang mempunyai tujuan tertentu dan mempunyai batas-batas yang jelas, sehingga bisa dipisahkan.”**

Mempelajari organisasi merupakan mempelajari keseluruhan, bagai mana organisasi-organisasi dapat beradaptasi dengan cara terbaik terhadap lingkungan untuk mengembangkan diri dan berlangsung hidup, serta melihat prilaku-prilaku dan apa makna prilaku-prilaku mereka yang melakukannya.

1. **Pengertian Budaya organiasi**

Budaya organisasi merupakan gaya dan cara hidup dari suatu organisasi yang merupakan pencerminan dari nilai-nilai atau kepercayaan yang selama ini dianut oleh seluruh anggota organisasi. Budaya organisasi bisa dikatakan pola kepercayaan, nilai, ritual mitos para anggota suatu oranisasi, yang mempengaruhi perilaku semua individu dan kelompok didalam organisasi, serta ditambahkan juga bahwa budaya mempengaruhi sebagian aspek kehidupan organisasi, seperti bagai mana keputusan dibuat, siapa yang membuatnya, bagaimana imbalan dibagikan, bagaimana orang dipelakukan, dan bagai mana organisasi member respon kepada lingkungannya.

Secara umum, individu dilatarbelakangi oleh budaya yang mempengaruhi perilaku mereka. Budaya menuntut individu dan memberi petunjuk pada mereka mengenai apa saja yang harus diikuti dan dipelajari. Kondisi tersebut juga berlaku dalam suatu organisi, bagai mana pegawai berprilaku dan apa yang seharusnya mereka lakukan.

Dibawah ini merupakan pengertian dari budaya organisasi yang diungkapan oleh para ahli sebagai berikut :

**Robbin (2001:289)** mengatakan bahwa pengertian budaya oraganisasi dalam buku **Organizational Culture** **Budaya Organisasi Dalam Perspektif Ekonomi Dan Bisinis (2011:76)** yaitu **“Budaya organisasi sebagai suatu sistem makna yang dianut bersama oleh anggota-anggota organisasi yang membedakan organisasi itu dari lainnya”.**

**Hood & koberg (1991:12-19)** mendefinisikan budaya organisasi didalam buku **Organizational Culture** **Budaya Organisasi Dalam Perspektif Ekonomi Dan Bisinis (2011:76)** sebagai berikut :

**“Budaya organisasi sebagai seperangkat nilai, norma, persepsi dan pola perilaku yang diciptakan atau dikembangkan dalam sebuah perusahaan untuk mengatasi masalah-masalah, baik masalah mengenal adaptasi secara eksternal maupun masalah intergrasi secara internal”.**

Sementara **Luthans (1996:562)** menyatakan bahwa pengertian dari budaya organisasidalam buku **Organizational Culture** **Budaya Organisasi Dalam Perspektif Ekonomi Dan Bisinis (2011:76)** sebagai berikut:

**“Budaya organisasi sesugguhnya tumbuh karena diciptakan dan dikembangkan oleh individu-individu yang bekerja dalam suatu organisasi dan diterima sebagi nilai-nilai yang harus dipertahankan dan diturunkan kepada setiap anggota baru”.**

Ketiga pengertian diatas dapat disimpulkan bahwa pengertian budaya organisasi adalah Budaya organisasi akan menumbuhkan identitas dalam diri setiap anggotanya, dan keterikatan terhadap organisasi tersebut, karena kesamaan niali yang tertanam akan memudahkan setiap anggota organisasi untuk memahami dan menghayati setiap peristiwa dan kegiatan yang dilakukan oleh organisasi.

1. **Proses Budaya Organisasi**

Budaya dalam sebuah organisasi tidaklah muncul begitu saja, namun ada proses yang harus dilalui budaya itu hingga akhirnya menjadi budaya organisasi. Proses budaya organisasi sendiri dapat diurutkan dari proses terbentuknya, dipertahankannya, dan diubahnya perkembangan budaya organisasi.

1. **Proses terbentuknya budaya organisasi**

Untuk membentuk budaya organisasi, prosesnya dimulai dari tahap pembentukan ide dan diikuti oleh lahirnya organisasi. Meski pada tahap pembentukan ide organisasi tersebut belum menjadi kenyataan atau ada wujudnya secara fisik, tahap ini menjadi dasar terbentuknya budaya organisasi. Pada saat para pendiri organisasi memiliki ide untuk mendirikan organisasi, maka budaya organisasi pasti akan ikut terpikirkan meskipun masih secara eksplisit. Budaya organisasi baru jadi kenyataan ketika organisasi sudah benar-benar berdiri. Dapat dikatakan bahwa ketika organisasi berdiri, pembentukan budaya organisasipun ikut dimulai.

 Berikut ini adalah proses terbentuknya budaya organisasi menurut **Robbins (2001)** :

**Gambar 2.1**

**Bagaimana Organisasi Membentuk Budaya**

Manajemen Puncak

Kriteria seleksi

Budaya Organisasi

Filosofi para pendiri Organisasi

Sosialisasi

***Sumber: Proses terbentuknya budaya organisasi***

Dari gambar di atas, dapat dilihat bahwa budaya organisasi diturunkan dari filsafat pendirinya, kemudian budaya ini sangat mempengaruhi criteria yang digunakan dalam merekrut/memperkerjakan anggota organisasi. Tindakan dari manajemen puncak menentukan iklim umum dari prilaku yang dapat diterima baik dan tidak baik. Tingkat sukses dalam mensosialisasikan budaya organisasi tergantung pada kecocokan nilai-nilai karyawan baru dengan nilai-nilai organisasi dalam proses seleksi maupun pada prefensi manajemen puncak akan metode-metode sosialilasi.

1. **Proses mempertahankan budaya organisasi**

Jika dampak organisasi terhadap keefektifan atau kinerjanya positif maka tetap perlu keteladanan pimpinan puncak, praktek seleksi (terhadap pilihan para anggota organisasi) dan metode sosialisasi yang diterapkan.

Untuk mempertahankan budaya sedikitnya terdapat 3 (tiga) kekuatan berikut, yang memainkannya secara khusus, yaitu:

1. Tindakan dan keterlibatan manajemen puncak; komitmen manajemen puncak yang diperagakan amat menentukan implementasi perubahanbudaya organisasi.
2. Praktek selesai; direkrut dan diseleksi orang yang memiliki pengetahuan, ketrampilan kepemimpinan dan keteladanan untuk mempertahankan budaya sesuai dengan kaidah dan norma dari tata nilai dari budaya organisasi.
3. Metode dan keefektifan penerapan sosialisasi; organisasi agar selalu mensosialisasikan program kegiatan dengan berbagai metode sosialisasi dan sesuai dengan tata nilai budaya, selama karir bekerja dari anggotanya.

Bagaimana dampak budaya terhadap kinerja dan kepuasan dapat dilihat pada Gambar 2.3 di bawah ini

**Gambar 2.2**

**Dampak Budaya terhadap Kinerja dan Kepuasan**

Ciptakan Budaya

kinerja

Tinggi

Rendah

Tata nilai

Kode tingkah laku

Keunggulan Kompetitif

Budaya organisasi

Pertahankan budaya

Kepuasan

**Sumber: *Kotter (1992)***

1. **Pengembangan Budaya Organisasi**

**MenurutLuthans (2007),** strategi perubahan dalam kaitannya dengan pengembangan budaya dapat dilakukan melalui pilihan structural change, process/system change dan HR change.

1. **Adaptasi Proses Budaya**

Dalam beradaptasi dengan tantangan perubahan lingkungan, andaikan suatu dimensi budaya X yang ada pada saat ini, akan berinteraksi dengan dimensi budaya Y, maka pilihan keluaran dimensi budayanya dapat berupa seperti tabel 2.1 di bawah ini

**Tabel 2.1 Adaptasi Budaya**

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| NO | PILIHAN ADAPTASI | DIMENSIBUDAYA | KELUARAN DIMENSI BUDAYA | KETERANGAN |
| 1 | Akomodasi | X+Y | X,Y | Gunakan pilihan ini, jika dimensinya dipertahankan |
| 2 | Akulturasi | X+Y | X,Y,Z | Pilihan ini semua dimensi budaya dipertahankan dan ada dimensi baru |
| 3 | Assimilasi | X+Y | Z | Pilihan ini jika membentuk menjadi dimensi budaya Z  |

**Sumber: *Nevizond Chatab, 2007***

1. **Karakteristik Budaya Organisasi**

Budaya organisasi merupakan suatu hal yang sangat kompleks. Untuk itu budaya organisasi harus memiliki beberapa karakteristik sebagai wujud nyata kebudayaannya. Masing-masing karakteristik tersebut pada penerapannya akan mendukung pencapaian sasaran organisasi. Ada beberapa karakteristik budaya organisai yang perlu mendapatkan perhatian dari organisasi menurut **Robbins**  dalam buku yang berjudul **Organizational Culture** **Budaya Organisasi Dalam Perspektif Ekonomi Dan Bisinis (2011: 194)** sebagai berikut :

1. **Inovasi dan pengambilan resiko**. Sejauh mana para karyawan /pegawai didorong untuk inovatif dan mengambil resiko
2. **Perhatian pada kerincian**. Sejauh mana para karyawan/pegawai diharapkan memperlihatkan presisi (kecermatan), analisis, dan perhatian pada rincian
3. **Orientasi pada hasil**. Sejauh mana manajemen memfokuskan pada hasil, berdasarkan teknik dan proses yang digunakan untuk mencapai hasil tersebut
4. **Orientasi pada orang/individu**. Sejauh mana keputusan manajemen memperhitungkan efek hasil-hasil pada orang-orang di dalam organisasi tersebut.
5. **Orientasi pada tim**. Sejauh mana kegiatan kerja diorganisirksn disekitar tim-tim, buakannya individu-individu.
6. **Keagresifan**. Sejauh mana angota-anggota itu agresif dan kompetitif,
7. **Kemantapan**. Sejauh mana kegiatan organisasi dipertahankan status quo sehingga kontras dengan pertumbuhan.
8. **Fungsi budaya organisasi**

Budaya organisasi sebagai demonan untuk mengontrol prilaku anggota organisasi, pasti memiliki fungsi dan manfaat yang berguna bagi organisasi. Seperti yang diuraikan oleh **(Robbins, 2001)**

1. Budaya mempunyai suatu peran pembeda. Hal itu berarti bahwa budaya kerja menciptakan pembedaan yang jelas antara organisasi dengan yang lain.
2. Budaya organisasi membawa suatu rasa identitas bagi anggota-anggota organisasi.
3. Budaya organisasi mempermudah mudah timbul pertumbahan komitmen pada suatu yang lebih luas dari pada kepentingan individual.
4. Daya organisasi itu meningkatkan kemantapan sistem social

Fungsi budaya organisasi adalah sebagai perekat sosial dalam mempersatukan anggota-anggota dalam mencapai tujuan organissi berupa ketentuan-ketentuan atau nilai-nilai yang harus dikatakan dan dilaksanakan oleh para karyawan/pegawai.

1. **Dimensi budaya organisasi**

**Horison** dan **Stokes (1992: 14-22)** membedakan budaya organisasi menjadi 4 yamg merupakan orientasi budaya organisasi yang di persepsikan oleh para anggotanya yaitu terdiri dari:

1. Orientasi pada kekuasaan (*The Power Orientantion*)

Orgnisasi yang berorientasi pada kekuasaan didasarkan atas perbedaan akses pada sumber. Orang-orang yang berkuasa menggunakan sumber-sumber untuk mengendalikan perilaku orang lain. Didalam organisasi yang berorientasi pada kekuasaan kepemimpinan berdasarkan atas kekuatan, keadilan dan kebajikan. Pemimpinnya merasa bertanggung jawab kepada bawahannya, orientasi kekuasaan cocok sekali dengan situasi saat pemimpin mempunyai visi, intelenjensi, dan berkeinginan umtuk mengelola usaha dan mengawasi langsung aktivitas bawahannya.

Kejelekandari tipe ini yaitu tunduk pada peraturan karena takut, dan terdapat penyalahgunaan bagi kepentingan pihak-pihak yang ada disekitar pemimpin. Jika usaha semakin kompleks dan bertambah besar, orientasi pada kekuasaan tidak akan menjadi efisien dan menjadi berantakan jika tidak dilenggkapi oleh struktur dan sistem yang baik untuk menyelesaikan pekerjaan.

1. Orientasi pada peran (*The role Orientation*)

Orientasi pada peran menempatkan sebuah sistem dan struktur dari struktur dan prosedur untuk menggantikan kekuasaan pemimpin. Struktur dan sistem memberikan proteksi terhadap bawahan dan stabilitas organisasi. Nilai dari orientasi pada peran yaitu yang berkaitan dengan nilai-nilai yang mengutamakan pada keterkaitan, rasionalitas dan konsistensi. Sistem dalam organisasi tersebut kinerjanya ddiorganisasi oleh struktur dan prosedur, bukan diawasi secara pribadi oleh pemimpin. Wewenan dan tanggungjawab didelegasikan kebawah. Masing-masing tingkaan didalam organisasi memiliki bidang wewenang yang ditetapkan, tanpa ada pengawasan langsung dari atas.

Keunggulan organisasi yang berorrientansi pada peran memberikan stabilitas, keadilan dan kinerja yang efisien. Kelemahannya adalah mereka bekerja pada asumsi bahwa orang tidak bisa dipercaya, sehingga mereka tidak memberikan otonimi secara individu kepada anggota pada tingkat yang lebih rendah. Sistem dirancang untuk mengawasi orang-orang dan mencegah mereka untuk melaksanakan tindakan yang mementingkan dirinya sendiri.

1. Orientansi pada dukungan (*The Suppprt Orientation*)

Organisasi yang berorientansi pada dukungan menawarkan kepada para anggotanya kepuasan yang berasal dari hubungan. Dengan asumsi bawa orang-orang akan memberi konstribusi karena komitmen kepada suatu kelompok atau organisasi karena mereka memiliki rasa memiliki ada keinginan para anggota kelompok untuk berkorban demi anggota kelompok lainnya.

Kelemahan tipe ini adalah cenderung mengurangi konflik untuk keselarasan organisasi. Konsesnsus ini mungkin dinilai berlebian karena menghambat kemampuan organisasi untuk bergerak dengan tegas.

1. Orientansi pada prestasi (*The Achievemen Orientationt*)

Organisasi yang berorientasi pada prestasi disebut juga organisasi sejajar. Karena tipr ini menggunakan misi untuk dan mengeluarkan energi perorangan dari pada anggotanya unruk mengejar tujuan bersama. Para anggota memberikan kontribusi mereka dengan bebas sebagai respon terhadap komitmen mereka kepada tujuan yang dibagi, mereka dengan sukarela memberi lebih banyak kepada organisasi.

Organisasi itu menekankan pada motivasi yang tinggi dari pada anggota organisasi untuk menghilangkan ketidakefisienan dari struktur, sitem, dan perencanaan, dalam budaya ini tujuan utama organisasi adalah menarik dan memancing tenaga paa anggota untuk mengejar tujuan bersama.

Organisasi yang berorientasi pada prestasi sering kali kurang terorganisir, ia berpegang pada motivasi yang tinggi untuk mengatasi kekurangannya didalam struktur, sistem dan perencanaan.

 Setiap organisasi memiliki gabungan dari keempat macam budaya tersebut, masing-masing menyebabkan perbedaan peilaku dan didasarkan atas sebagai nilai kemanusiaan. Mencakup cara yang unik untuk membuat keputusan, cara untuk memotivasi orang agar bekerja, gaya manajemen yang khas, dan seperangkat nilai dan kepercayaan yang mendasari pekerjaan dari sifat manusiawi. Pertama, budaya organisasi diberikan kepada para pegawai baru melalui proses sosialisasi. Kedua, budaya organisasi mempengaruhi prilaku kita ditempat kerja, dan yang ke tiga, budaya organisai berlaku pada dua tingkat yang berbeda, masing-masing tikat bervariasi dalam kaitannya dengan pandangan keluar dan kemampuan bertahan terhadap perubahan.

1. **Prestasi Kerja**
2. **Pengertian Prestasi Kerja**

Pengertian prestasi kerja disebut juga sebagai kinerja atau dalam bahasa Inggris disebut dengan performance. Pada prinsipnya, ada istilah lain yang lebih menggambarkan pada “prestasi” dalam bahasa Inggris yaitu kata “*achievement*”. Tetapi karena kata tersebut berasal dari kata “*to achieve*” yang berarti “mencapai”, maka dalam bahasa Indonesia sering diartikan menjadi “pencapaian” atau “apa yang dicapai”. (Ruky, 2002:15)

**Bernardin dan Russel (1993:378)** memberikan definisi tentang prestasi kerja sebagai berikut :

“***performance is defined as the record of outcome produced on a specified job function or activity during a specified time period***” (Prestasi kerja didefinisikan sebagai catatan dari hasil-hasil yang diperoleh melalui fungsi-fungsi pekerjaan tertentu atau kegiatan selama tempo waktu tertentu).

Menurut **Malayu S.P.Hasibuan (2000;93)** mengemukakan bahwa :

**“ Prestasi kerja adalah suatu hasil kerja yang dicapai seseorang dalam melaksanakan tugas – tugas yang dibebankan kepadanya atas dasar kecakapan, pengalaman, dan kesungguhan serta waktu. Prestasi kerja merupakan gabungan dari 3 faktor penting, yaitu kemampuan dan minat seorang pekerja, kemampuan dan penerimaan atas penyelesaian delegasi tugas, serta peran dan tingkat motivasi xseorang pekerja. Semakin tinggi ketiga factor diatas, semakin besarlah prestasi kerja karyawan yang bersangkutan”.**

Adapun indikator mengenai prestasi kerja menurut **Dharma (2001:46)** sebagai berikut :

1. Kualitas kerja
2. Kuantitas kerja
3. Ketepatan Waktu

Berdasarkan pendapat para ahli diatas, penulis dapat menyimpulkan bahwa prestasi kerja adalah segala sesuatu yang dihasilkan oleh karyawan melalui pencurahan segenap kemampuan dan potensi serta totalitas yang dimilikinya untuk mencapai tujuan yang telah ditentukan.

1. **Faktor- faktor yang mempengaruhi Prestasi Kerja**
2. Faktor Kemampuan

Secara psikologis, kemampuan (ability) pegawai terdiri dari kemampuan potensi (IQ) dan kemampuan reality (knowledge + skill). Artinya, pegawai atau karyawan yang memiliki IQ diatas rata- rata (IQ 110-120) dengan pendidikan yang memadai untuk jabatannya dan terampil dalam mengerjakan pekerjaanya, maka ia akan lebih mudah mencapai prestasi kerja yang diharapkan. Oleh karena itu, pegawai perlu ditempatkan pada pekerjaan yang sesuai dengan kemampuannya (*the right man on the right place, the right man on the right job*).

1. Faktor Motivasi

Motivasi terbentuk dari sikap (attitude) seorang pegawai dalam menghadapai situasi (situation) kerja. Motivasi merupakan kondisi yang menggerakan diri pegawai yang terarah untuk mencapai tujuan organisasi (tujuan kerja).

Sikap mental merupakan kondisi mental yang mendorong diri pegawai untuk berusaha mencapai prestasi kerja secara maksimal. Sikap mental seorang pegawai harus siap secara psikofisik (siap mental, fisik, tujuan dan situasi). Artinya, seorang pegawai harus mampu secara mental, mampu secara fisik, memahami tujuan utama, dan target kerja yang akan dicapai serta mampu memanfaatkan dan menciptakan situasi kerja.

1. **Hubungan Budaya Organisasi dengan Prestasi Kerja Pegawai**

Hubungan antara budaya organisasi dengan prestasi kerja secara sederhana dapat dikemukakan sebagai berikut. Setiap perusahaan mengharapkan adanya tingkat prestasi kerja yang tinggi dan terus menerus dari para karyawannya. Oleh karena itu, pihak perusahaan harus senantiasa bisa melakukan suatu metode dorongan atau rangsangan terhadap para karyawannya agar mau bekerja secara efektif dan efisien.

Banyak faktor yang dapat mempengaruhi peningkatan prestasi kerja karyawan/pegawai , salah satunya adalah Budaya Oraganisasi. Budaya yang kuat dapat menciptakan kesamaan tujuan, motivasi karyawan, struktur dan pengendalian yang dibutuhkan untuk meningkatkan prestasi kerja didalam organisasi. **(Kinicki 2000)**

Keterkaitan antara hubungan budaya organisasi dengan prestasi kerja, menurut **Keitner** dan **Kinicki** dikutip dalam buku yang berjudul **Organizational Culture** **Budaya Organisasi Dalam Perspektif Ekonomi Dan Bisinis (2011:95)** mengungkapkan bahwa :

**”Perspektif kekuatan, hubungan signifikan antara kekuatan budaya organisasi dan prestasi financial jangka panjang. Gagasannya adalah bahwa budaya yang kuat menciptakan kesamaan tujuaan, motivasi karyawan, dan struktur dan pengendalian yang dibutuhkan untuk meningkatkan prestasi organisasi...”.**

Melihta hasil penilaian yang dilakukan ole para ahli, dapat disimpulkan bahwa hubungan antara budaya organisasi dengan prestasi kerja bahwa didalamnya dapat terdapat pengaruh yang erat dan tidak dapat dipisahkan antara satu dengan yang lainnya.