

## BAB II

### KAJIAN PUSTAKA, KERANGKA PEMIKIRAN DAN HIPOTESIS

#### 2.1 Kajian Pustaka

##### 2.1.1 Adminitrasi

###### 1) *Pengertian Administrasi*

Istilah administrasi sering kita dengar terlebih dalam bidang yang berurusan dengan catat-mencatat, pembukuan, surat-menyurat, pembuatan agenda, dan sebagainya. Ilmu mengenai administrasi dalam instansi pemerintahan atau suatu perusahaan sangat diperlukan untuk menunjang dalam pelaksanaan kegiatan pemerintah atau perusahaan. Apabila dalam suatu instansi pengelolaan administrasinya baik maka instansi tersebut juga akan dapat berjalan dengan baik.

Secara etimologis istilah Administrasi berasal dari Bahasa Latin (Yunani) yang terdiri atas dua kata, yaitu “*ad*” dan “*ministrate*” yang berarti “*to serve*” yang dalam Bahasa Indonesia berarti melayani dan atau memenuhi. Administrasi dalam arti sempit, yaitu dari kata *Administratie* (Bahasa Belanda), yang meliputi kegiatan catat-mencatat, surat-menyurat, pembukuan ringan, ketik-mengetik, agenda dan sebagainya yang bersifat teknis ketatausahaan.

Berikut ini beberapa definisi administrasi menurut para ahli, menurut **The Liang Gie** yang dikutip **Safie** dalam **Ilmu Administrasi Publik (2010:14)**, mengemukakan bahwa :

**“Administrasi adalah segenap rangkaian kegiatan penataan terhadap pekerjaan pokok yang dilakukan oleh sekelompok orang di dalam kerjasama mencapai tujuan tertentu”.**

Pengertian selanjutnya Administrasi menurut **Sondang P. Siagian** yang dikutip **Maksudi** dalam **Dasar-Dasar Administrasi Publik (2017:28)** yaitu:

**“Administrasi adalah keseluruhan proses kerjasama antara dua orang atau lebih yang didasarkan atas rasionalitas tertentu untuk mencapai tujuan yang telah ditentukan sebelumnya”.**

Pengertian selanjutnya Administrasi menurut **Hadart Nawawi** yang dikutip **Syafie** dalam **Ilmu Administrasi Publik (2010:14)** yaitu:

**“Administrasi adalah kegiatan atau rangkaian kegiatan sebagai proses pengendalian usaha kerja sama sekelompok manusia untuk mencapai tujuan bersama yang telah ditetapkan sebelumnya”.**

Berdasarkan definisi tersebut maka dapat diambil kesimpulan bahwa Administrasi adalah seluruh kegiatan / proses yang dilakukan kelompok yang terdiri dari atas dua orang atau lebih berdasarkan pembagian kerja secara terstruktur melalui kerjasama dalam suatu organisasi dengan maksud mencapai tujuan yang telah ditetapkan, dengan memanfaatkan sumberdaya-sumberdaya.

## 2) *Dimensi – Dimensi Ilmu Administrasi*

Ada beberapa domain dalam studi yang menjadi objek telaahan dalam lingkup administrasi. Mengikuti konsepsi dari Balai Pembinaan Administrasi (BPA), **Miftah Toha** yang dikutip oleh **Silalahi** dalam bukunya **Studi tentang Ilmu Administrasi (2005:92)**, mengemukakan adanya delapan unsur administrasi, yaitu:

- 1) **Organisasi**
- 2) **Manajemen**
- 3) **Komunikasi**
- 4) **Kepegawaian**
- 5) **Keuangan**
- 6) **Perbekalan**
- 7) **Tatausaha**
- 8) **Perwakilan atau Hubungan Masyarakat**

### 2.1.2 Pengertian Administrasi Publik

Administrasi publik merupakan ilmu sosial yang dinamis, setiap saat senantiasa mengalami perubahan sejalan dengan perubahan zaman, peradaban dan teknologi. Dimana Administrasi Publik suatu pelayanan untuk melayani masyarakat umum. Namun berbalik menjadi pelayanan terhadap negara, kendati negara sebenarnya diadakan untuk kepentingan orang banyak, memang publik dapat diartikan sebagai negara disatu sisi kepentingan masyarakat umum yang dilayani pemerintah, sepanjang sesuai dengan kaidah moral dan agama.

Menurut **Pfiffner dan Presthus** yang dikutip **Syafei (2003: 31)** memberikan penjelasan mengenai administrasi negara sebagai berikut:

- a. Administrasi Negara meliputi implementasi kebijaksanaan pemerintah yang ditetapkan oleh badan-badan perwakilan politik.
- b. Administrasi Negara dapat didefinisikan sebagai koordinasi usaha-usaha perorangan dan kelompok untuk melaksanakan kebijaksanaan pemerintahan. Hal ini terutama meliputi pekerjaan sehari-hari pemerintah.
- c. Secara ringkas, Administrasi Negara adalah suatu proses yang bersangkutan dengan kebijaksanaan-kebijaksanaan pemerintah, pengarahannya, kecakapan dan teknik-teknik yang tidak terhingga jumlahnya, memberikan arah dan maksud terhadap sejumlah orang.

Sedangkan menurut **Chander dan Plano dalam Keban (2004: 3)** mengemukakan bahwa:

**“Administrasi Publik adalah proses dimana sumber daya dan personel publik diorganisir dan dikoordinasikan untuk memformulasikan, mengimplementasikan, dan mengelola (manage) keputusan-keputusan dalam publik”**

**Henry** dalam bukunya **Mulyadi** yang berjudul **Studi Kebijakan Publik dan Pelayanan Publik Konsep dan Aplikasi Proses Kebijakan Publik dan Pelayanan Publik (2015 : 34)** mendefinisikan Administrasi Publik sebagai berikut:

**“Administrasi publik adalah suatu kombinasi yang kompleks antara teori dan praktik dengan tujuan mempromosi pemahaman terhadap pemerintah dalam hubungannya dengan masyarakat yang diperintah dan juga mendorong kebijakan publik agar lebih responsif terhadap kebutuhan sosial. Administrasi publik berusaha melembagakan**

**praktik-praktik manajemen agar sesuai dengan nilai efektifitas dan efisiensi”**

Berdasarkan pendapat-pendapat tersebut dapat disimpulkan bahwa administrasi public adalah suatu usaha implementasi kebijakan pemerintah dalam memenuhi kebutuhan masyarakat akan pelayanan, kebijakan publik di tuntun responsif terhadap kebutuhan sosial (pelayanan publik) atau apa saja yang di janjikan sebelumnya.

### 2.1.3 Pengertian Organisasi

Didalam setiap kehidupan tidak akan pernah lepas dari suatu organisasi. Salah satu contoh organisasi yang paling sederhana adalah keluarga. Maka dari itu, organisasi itu suatu hal yang sangat penting. Dengan demikian berkembanglah ilmu mengenai organisasi yang dikemukakan oleh para ahli.

**Dimock dan Koenig** yang dikutip oleh **Handayani** (2003: 93) mengemukakan bahwa:

*“Organizatio is the systematic bringing together of interdependent parts to form a unified whole trough which authority, coordination and control may be exercised a given purpose. (Organisasi adalah suatu jaringan sistematis dari bagian-bagian yang saling ketergantungan untuk membentuk satu kesatuan yang bulat, dimana kewenangan, koordinasi dan pengawasan dapat dilaksanakan untuk mencapai tujuan yang telah ditentukan)”*

Sedangkan **Sondang P. Siagian** (2011: 124) berpendapat bahwa:

**“Organisasi adalah setiap bentuk persekutuan antara dua orang atau lebih yang bekerja sama untuk mencapai tujuan bersama dan terikat secara formal dalam suatu ikatan hirarki dimana selalu terdapat**

**hubungan antara seorang atau sekelompok yang disebut pimpinan dan seorang atau sekelompok orang yang disebut bawahan”**

Menurut **Etzioni dalam Silalahi (2003: 125)** mengemukakan bahwa, **”Organisasi merupakan pengelompokan orang-orang yang sengaja disusun untuk mencapai tujuan tertentu”**.

Berdasarkan pendapat-pendapat tersebut dapat disimpulkan bahwa organisasi merupakan suatu jaringan sistematis yang berbentuk persekutuan antara dua orang atau lebih yang sengaja disusun untuk mencapai suatu tujuan yang telah ditentukan dan terikat secara formal dalam suatu ikatan hirarki yang didalamnya terdapat kewenangan, koordinasi dan pengawasan dimana ada seorang pemimpin dan seorang atau sekelompok orang yang disebut sebagai bawahan.

#### 2.1.4 Manajemen Sumber Daya Manusia

##### *1) Pengertian Manajemen Sumber Daya Manusia*

**Marwansyah** dalam bukunya **Manajemen Sumber Daya Manusia (2010:3)**, manajemen sumber daya manusia dapat diartikan sebagai :

**“Pendayagunaan sumber daya manusia di dalam organisasi, yang dilakukan melalui fungsi-fungsi perencanaan sumber daya manusia, rekrutmen dan seleksi, pengembangan sumber daya manusia, perencanaan dan pengembangan karir, pemberian kompensasi dan kesejahteraan, keselamatan dan kesehatan kerja, dan hubungan industrial”**.

**Dessler** dalam bukunya **Manajemen Personalia (2006:5)** manajemen sumber daya manusia adalah **“Proses memperoleh, melatih, menilai dan memberikan**

**kompensasi kepada karyawan, memperhatikan hubungan kerja karyawan, kesehatan, keamanan dan masalah keadilan”.**

**Hasibuan** dalam bukunya **Manajemen Sumber Daya Manusia (2014:10)** yaitu **“MSDM adalah ilmu dan seni mengatur hubungan dan peranan tenaga kerja agar efektif dan efisien membantu terwujudnya tujuan perusahaan, karyawan, dan masyarakat”.**

#### 2.1.5 Fungsi-Fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia

Dalam suatu perusahaan dan organisasi peran manajemen sumber daya manusia sangat penting karena berjaian dengan fungsi-fungsi yang dilakukan oleh seseorang manajer. Manajemen sumber daya manusia harus mampu menjalankan fungsi dengan baik agar tercipta kepuasan kerja karyawan, yang akan berdampak baik pada perusahaan, sehingga tercapainya tujuan yang telah di tetapkan.

Menurut **Bangun** dalam bukunya **Manajemen Sumber Daya Manusia (2012:7-13)**. Fungsi-fungsi manajemen sumber daya manusia sebagai berikut :

##### 1. Pengadaan Sumber Daya Manusia

Fungsi ini merupakan aktivitas manajemen sumber daya manusia dalam memperoleh tenaga kerja sesuai dengan kebutuhan(jumlah dan mutu)untuk mencapai tujuan organisasi. Penentuan sumberdaya manusia yang dibutuhkan disesuaikan dengan tugas-tugas yang tertera pada analisis pekerjaan yang sudah ditentukan sebelumnya. Pengadaan tenaga kerja mencakup analisis pekerjaan, [perencanaan sumberdaya manusia, rekrutmen sumberdaya manusia, dan seleksi serta penempatan sumber daya manusia.

##### 2.Pengembangan Sumberdaya Manusia

Ini merupakan proses peningkatan pengetahuan dan keterampilan kegiatan penting sebagai dasar untuk mengembangkan para anggota organisasi, antara lain pendidikan dan pelatihan yang diberikan kepada karyawan, baik untuk karyawan baru maupun karyawan lama. Setelah mengikuti tahap seleksi, para karyawan yang baru diterima akan mengikuti pelatihan untuk menyertakan pengetahuan antara teori dan praktek kepekerjaan mereka. Kegiatan ini sangat berguna untuk meningkatkan pemahaman tentang tugas-tugas yang merupakan tanggung jawab pada pekerjaannya. Pengembangan sumberdaya manusia juga penting bagi karyawan lama untuk mendapatkan kenaikan pekerjaan atau pada tingkat yang sama. Para karyawan yang mengalami pemindahan pekerjaan akan mendapatkan pekerjaan baru, sewajarnya mereka diharuskan mendapatkan program pengembangan untuk menyesuaikan keterampilan dan pengetahuan mereka terhadap karyawan lama bukan karena alasan pemindahan pekerjaan, tetapi karena pengembangan teknologi.

### 3. Pemberian Kompensasi

Kompensasi merupakan imbalan yang dibayarkan kepada karyawan atas jasa-jasa yang telah mereka sumbangkan kepada perusahaan. Sistem kompensasi yang baik memberikan penghargaan-penghargaan yang layak dan adil sebagaimana kontribusi karyawan atas pekerjaannya.

### 4. Pengintegrasian

Setelah aktivitas-aktivitas pengadaan, pengembangan dan pemberian kompensasi sumberdaya manusia dilakukan, maka muncul masalah baru yang sangat penting diperhatikan yaitu pengintegrasian. Integrasi berarti mencocokkan keinginan karyawan dengan kebutuhan organisasi. Oleh karena itu diperlukan perasaan dan sikap karyawan dalam menetapkan kebijakan

organisasi. Pengintegrasian mencakup motivasi kerja, keputusan kerja dan kepemimpinan.

#### 5. Pemeliharaan Sumber Daya Manusia

Setelah menalukan sungis-fungsi diatas, maka kegiatan berikutnya adalah melakukan pemeliharaan. Pemeliharaan karyawan bearti mempertahankan karyawan untuk tetap berada pada organisasi sebagai anggota yang memiliki loyalitas dan kesetiaan yang tinggi. Karyawan yang memiliki loyalitas yang tinggi terhadap perusahaan akan bertanggung jawab atas pekerjaannya, biasanya memiliki kinerja yang baik. Manajer yang berhasil selalu memperhatikan kebutuhan- kebutuhan para karyawan dan melindungi mereka dari kecelakaan dalam mencapai juaan bergantung pada kemampuan oara anggotanya. Oleh karena itu sangatlah perlu di perhatikan keamana dan kenyamana kerjanya.

#### 2.1.6 Ruang Lingkup Sumber Daya Manusia

Unsur-unsur sumber daya manusia yang sangat dipengaruhi oleh lingkungan sekitarnya, sumber daya manusia harus dikelola agar dapatberdaya guna dalam organisasi karena tujuan sumber daya manusia yang utama adalah meningkatkan kontribusi pegawai terhadap organisasi, tujuan tersebut dapat di jabarkan kedalam 4 tujuan yang lenih oprasional menurut **Sedarmayanti** dalam bukunya **Sumber Daya Manusia Dan Produktivitas Kerja (2009:7)** adalah sebagai berikut :

##### 1) Tujuan Masyarakat(*social objective*)

Tujuan masyarakat adalah untuk bertanggung jawab secara sosial, dalam hal kebutuhan adn tantangan yang timbul dari masyarakat. Suaru organisai yang

berbeda di tengah-tengah masyarakat diharapkan membawa manfaat atau keuntungan bagi masyarakat

2) Tujuan Organisasi (*organization objective*)

Tujuan organisasi adalah untuk melihat bahwa manajemen sumber daya manusia itu ada (exist), maka perlu adanya kontribusi terhadap pendayagunaan organisasi secara keseluruhan. Manajemen sumber daya manusia bukan satu tujuan dan akhir proses, melainkan suatu perangkat atau alat untuk membantu tercapainya suatu tujuan organisasi secara keseluruhan.

3) Tujuan Fungsi (*functional objective*)

Tujuan fungsi adalah untuk memelihara kontribusi bagian lain agar mereak(sumber daya manusia dalam tiap bagian) melaksanakan tugasnya secara optimal. Dengan kata lain, setiap sumber daya manusia atau pegawai dalam organisasi diharapkan dapat menjalankan fungsinya dengan baik.

4) Tujuan Personal (*personal objective*)

Tujuan personal adalah untuk membantu pegawai dalam mencapai tujuan pribadinya, guna mencapai tujuan organisasi. Tujuan pribadi pegawai diharapkan dapat dipenuhi, dan ini sudah merupakan motivasi dan pemeliharaan terhadap pegawai yang bersangkutan.

## 2.1.7 Perilaku Organisasi

### 1) Pengertian Perilaku Organisasi

**Robbins** dan **Judge** yang dikutip oleh **Wibowo** dalam bukunya **Perilaku dalam Organisasi (2015:2)** mengemukakan perilaku organisasi adalah “**Suatu bidang studi yang menginvestigasi dampak perilaku dari individu, kelompok dan**

**struktur dalam organisasi dengan maksud menerapkan pengetahuan untuk memperbaiki efektivitas organisasi”.**

**Tyagi** yang dikutip oleh **Wibowo** dalam bukunya **Perilaku dalam Organisasi (2015:2)** mengatakan perilaku organisasi adalah **“Suatu studi tentang perilaku manusia dalam penganturan organisasi, hubungan antara individu dengan organisasi dan organisasi itu sendiri”.**

**Thoha** dalam bukunya **Perilaku Organisasi Konsep Dasar dan Aplikasinya (2001:21)** bahwa yang dimaksud perilaku organisasi adalah **“Suatu studi yang menyangkut aspek-aspek tingkah laku manusia dalam suatu organisasi atau suatu kelompok tertentu”.**

## *2) Unsur-Unsur Perilaku Organisasi*

Perilaku organisasi dapat diterapkan secara luas dalam perilaku orang-orang semua jenis organisasi seperti bisnis, sekolah dan organisasi jasa, apapun organisasi itu, ada kebutuhan untuk memahami perilaku organisasi.

**Davis** dalam bukunya **Perilaku dalam Organisasi (1993:5)** mengemukakan unsur-unsur pokok perilaku organisasi, yaitu :

### **a. Orang-orang**

**Membentuk sistem sosial intern organisasi, mereka terdiri dari orang-orang dan kelompok, baik kelompok besar maupun kelompok kecil. Selain itu ada kelompok yang lebih resmi dan formal.**

### **b. Struktur**

**Menentukan hubungan resmi orang-orang dalam organisasi. Berbagai pekerjaan yang berbeda diperlukan untuk melakukan semua aktivitas organisasi, ada manajer dan pegawai.**

**c. Teknologi**

**Menyediakan sumber daya yang digunakan orang-orang untuk bekerja dan sumber daya itu mempengaruhi tugas yang mereka dapat menghasilkan banyak hal dengan tangan kosong. Jadi mereka mendirikan bangunan, merancang, mesin, menciptakan proses kerja dan merakit sumber daya.**

**d. Lingkungan**

**Semua organisasi beroperasi didalam lingkungan luar, organisasi tidak berdiri sendiri. Ia merupakan bagian dari sistem yang lebih besar yang banyak memuat unsur lain, seperti pemerintah, keluarga dan organisasi lainnya. Semua unsur ini saling mempengaruhi dalam suatu sistem yang lebih besar yang banyak memuat unsur lain, seperti pemerintah, keluarga dan organisasi lainnya. Semua unsur ini saling mempengaruhi dalam suatu sistem yang rumit yang menjadi corak hidup sekelompok orang.**

**2.1.8 Budaya Organisasi**

**1) Pengertian Budaya**

**Alisyahbana yang dikutip supartono dalam bukunya Ilmu Budaya Dasar (2004:31) yaitu “Budaya merupakan manifestasi dari cara berfikir, sehingga menurutnya pola kebudayaan itu sangat luas sebab semua tingkah laku dan**

**perbuatan, mencakup di dalamnya perasaan karena perasaan juga merupakan maksud dari pikiran”**

**Perucci dan Hamby yang dikutip Tampubolon dalam bukunya Manajemen Operasional (2004:184) mendefinisikan “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”.**

Berdasarkan pengertian-pengertian di atas maka dapat dilihat budaya adalah segala sesuatu yang berkaitan **Alisyahbana** yang dikutip **Supartono** dalam bukunya **Ilmu Budaya Dasar (2004:31)** yaitu **“Budaya merupakan manifestasi dari cara berfikir, sehingga menurutnya pola kebudayaan itu sangat luas sebab semua tingkah laku dan perbuatan, mencakup di dalamnya perasaan karena perasaan juga merupakan maksud dari pikiran”**

**Perucci** dan dengan hasil pemikiran berupa pengetahuan, kepercayaan, kesenian, nilai-nilai, dan moral yang kemudian dilakukan dalam kehidupan baik sebagai individu maupun sebagai bagian dari masyarakat dimana segala hasil pemikiran tersebut didapatkan melalui interaksi manusia dengan manusia yang lain di dalam kehidupan bermasyarakat maupun interaksi manusia dengan alam.

**Taylor** yang dikutip oleh **Sobirin** dalam bukunya **Budaya Organisasi (2009:50)** menyatakan bahwa :

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

Berdasarkan pengertian-pengertian di atas maka dapat dilihat budaya adalah segala sesuatu yang berkaitan dengan hasil pemikiran berupa pengetahuan, kepercayaan, kesenian, nilai-nilai, dan moral yang kemudian dilakukan dalam kehidupan baik sebagai individu maupun sebagai bagian dari masyarakat dimana segala hasil pemikiran tersebut didapatkan melalui interaksi manusia dengan manusia yang lain di dalam kehidupan bermasyarakat maupun interaksi manusia dengan alam.

**Herskovits** yang dikutip oleh **Sobirin** dalam bukunya **Budaya Organisasi (2009:51)** menyatakan bahwa :

**“Budaya adalah sebuah kerangka pikir (*construct*) yang menjelaskan tentang keyakinan, perilaku, pengetahuan, kesepakatan-kesepakatan, nilai-nilai, tujuan yang kesemuanya itu membentuk pandangan hidup (*way of life*) sekelompok orang”.**

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

## 2) *Pengertian Budaya Organisasi*

**Davis** yang dikutip **Lako** dalam bukunya **Kepemimpinan dan Kinerja Organisasi Isu Teori dan Solusi (2004: 29)** menyatakan bahwa

**“Budaya organisasi merupakan pola keyakinan dan nilai-nilai organisasi yang dipahami, dijiwai dan dipraktekkan oleh organisasi sehingga pola tersebut memberikan arti tersendiri dan menjadi dasar aturan berperilaku dalam organisasi”.**

**Mangkunegara** dalam bukunya **Perilaku dan Budaya Organisasi (2005:113)** mengatakan bahwa :

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

**Schein** yang dikutip oleh **Muchlas** dalam bukunya **Perilaku Organi”sasi (2005:531)** yaitu :

**“Budaya Organisasi sebagai sebuah dari asumsi-asumsi dasar, yang ditemukan atau dikembangkan oleh sebuah kelompok tertentu untuk belajar mengatasi problem-problem kelompok dari adaptasi eksternal dan integrasi internal yang telah bekerja dengan baik”.**

Berdasarkan pengertian-pengertian diatas maka dapat dilihat bahwa budaya adalah asumsi-asumsi dasar nilai dan norma yang dikembangkan oleh sebuah kelompok organisasi untuk mengatasi masalah-masalah dalam organisasi sebagai sistem untuk mencapai sebuah tujuan organisasi.

Budaya Organisasi menurut **Robbins** yang dikutip **Sudarmanto** dalam bukunya **Kinerja dan Pengembangan Kompetensi SDM (2015:166)** mengemukakan

bahwa “**Budaya Organisasi mengacu ke suatu sistem makna bersama yang dianut oleh semua anggotanya yang membedakan organisasi itu dari organisasi lain**”.

### 3) *Peran dan Fungsi Budaya*

**Robbins** yang dikutip oleh **Riani** dalam bukunya **Budaya Organisasi (2011:18)** menyatakan peran dan fungsi budaya dalam suatu organisasi adalah:

- a. Budaya menciptakan perbedaan yang jelas antara satu organisasi dan yang lain.
- b. Budaya membawa suatu rasa identitas bagi anggota-anggota organisasi.
- c. Budaya mempermudah timbulnya komitmen pada sesuatu yang lebih luas dari pada kepentingan diri individu seseorang.
- d. Budaya sebagai mekanisme pembuat makna dan kendali yang memandu dan membentuk sikap serta perilaku karyawan.

### 4) *Dimensi-Dimensi Budaya Organisasi*

**Robbins** yang dikutip **Sudarmanto** dalam bukunya **Kinerja dan Pengembangan Kompetensi SDM (2015:171)** memiliki ciri-ciri sebagai berikut:

1. **Inovasi dan pengambilan resiko, sejauhmana pegawai didorong untuk inovatif dan mengambil resiko.**
2. **Perhatian ke rincian, sejauhmana pegawai diharapkan memperlihatkan presisi (kecermatan), analisis, dan perhatian pada rincian.**
3. **Orientasi hasil, sejauhmana manajemen memusatkan perhatian pada hasil, bukannya pada teknik dan proses yang digunakan untuk mencapai hasil itu.**

4. **Orientasi orang, sejauhmana keputusan manajemen menghasilkan efek pada orang-orang dalam organisasi.**
5. **Orientasi tim, sejauhmana kegiatan kerja diorganisasikan sekitar tim-tim, bukannya individu-individu.**
6. **Keagresifan, sejauhmana orang-orang itu agresif dan kompetitif, bukannya santai-santai.**
7. **Kemantapan, sejauhmana kegiatan organisasi menekankan dipertahankannya status quo dari pada pertumbuhan.**

5) *Fungsi Budaya Organisasi*

**Siagian** dalam bukunya **Kiat Meningkatkan Produktivitas Kerja (2009:199)** menyatakan terdapat lima fungsi budaya organisasi yang menonjol dan penting untuk diaktualisasikan, yaitu sebagai berikut :

- 1) **Penentu batas-batas berperilaku. 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 dan etos kerja yang harus ditaati. Singkatnya, menegaskan cara-cara berperilaku yang sesuai dengan tuntutan budaya organisasi.**
- 2) **Menumbuhkan kesadaran tentang identitas sebagai anggota organisasi. Budaya organisasi menuntut agar para anggotanya merasa bangga mengidentifikasi dirinya dengan organisasi. Hal itu hanya akan timbul apabila semua anggota organisasi merasa memiliki organisasi tersebut.**

- 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.** Kiranya mudah untuk memahami, bahwa keberhasilan akan lebih mudah diraih, masalah lebih mudah terpecahkan dan iklim kerja sama dapat dipelihara apabila terdapat suasana stabil dalam organisasi.
- 5) **Mekanisme pengawasan.** Pengawasan merupakan salah satu fungsi organik manajemen. Berarti ketat atau longgar, pengawasan harus dilaksanakan. Asumsi mendasar dalam hal ini ialah, bahwa jika budaya organisasi dihayati dan dilaksanakan oleh para anggota organisasi, budaya tersebut juga berfungsi sebagai instrument pengawasan sehingga pengawasan sebagai fungsi manajemen tidak memainkan peranan yang dominan lagi.

6) *Elemen Budaya Organisasi*

Beberapa ahli mengemukakan elemen budaya organisasi, seperti **Denison** dalam bukunya *Corporate Culture and Organizational Efektiveness (1990)* antara lain : nilai-nilai, keyakinan dan prinsip-prinsip dasar, dan praktek-praktek manajemen serta perilaku. Serta Schein dalam bukunya *Organizational Culture and Leadership (1992)* yaitu : pola asumsi dasar bersama, nilai dan cara untuk melihat, berfikir dan merasakan, dan artefak.

Terlepas dari adanya perbedaan seberapa banyak elemen budaya organisasi dari setiap ahli, secara umum elemen budaya organisasi terdiri dari dua elemen pokok yaitu elemen yang bersifat idealistik dan elemen yang bersifat perilaku.

### **1. Elemen Idealistik**

Elemen idealistik umumnya tidak tertulis, bagi organisasi yang masih kecil melekat pada diri pemilik dalam bentuk doktrin, falsafah hidup, atau nilai-nilai individual pendiri atau pemilik organisasi dan menjadi pedoman untuk menentukan arah tujuan menjalankan kehidupan sehari-hari organisasi. Elemen idealistik ini biasanya dinyatakan secara formal dalam bentuk pernyataan visi atau misi organisasi, tujuannya tidak lain agar ideologi organisasi tetap lestari.

**Schein** dalam bukunya **Organizational Culture and Leadership (1992)** dan **Rosseau (1990)** mengatakan elemen idealistik tidak hanya terdiri dari nilai-nilai organisasi tetapi masih ada komponen yang lebih esensial yakni asumsi dasar yang bersifat diterima apa adanya dan dilakukan diluar kesadaran, asumsi dasar tidak pernah dipersoalkan atau diperdebatkan keabsahannya.

### **2. Elemen Behavioural**

Elemen bersifat behavioral adalah elemen yang kasat mata, muncul kepermukaan dalam bentuk perilaku sehari-hari para anggotanya, logo atau jargon, cara berkomunikasi, cara berpakaian, atau cara bertindak yang bisa dipahami oleh orang luar organisasi dan bentuk-bentuk lain seperti desain dan arsitektur instansi. Bagi orang luar organisasi, elemen ini sering dianggap sebagai representasi dari budaya sebuah organisasi sebab elemen ini mudah diamati, dipahami dan diinterpretasikan, meski interpretasinya kadang-kadang

tidak sama dengan interpretasi orang-orang yang terlibat langsung dalam organisasi.

7) *Faktor yang Menentukan Kekuatan Budaya Organisasi*

Luthans (1989) yang dikutip Tika dalam bukunya **Budaya Organisasi dan Peningkatan Kinerja Perusahaan (2014:109)** faktor utama yang menentukan kekuatan budaya organisasi adalah :

**a. Kebersamaan**

**Kebersamaan adalah sejauh mana anggota organisasi mempunyai nilai-nilai inti yang dianut secara bersama. Derajat kebersamaan dipengaruhi oleh unsur orientasi dan imbalan.**

**b. Intensitas**

**Intensitas adalah derajat komitmen dari anggota-anggota organisasi kepada nilai-nilai inti budaya organisasi. Derajat intensitas bisa merupakan suatu hasil dari struktur imbalan.**

8) *Langkah-Langkah Kegiatan Untuk Memperkuat Budaya Organisasi*

Tika dalam bukunya **Budaya Organisasi dan Peningkatan Kinerja Perusahaan (2014:111)** untuk memperkuat budaya organisasi, ada beberapa langkah kegiatan yang dapat dilakukan oleh pimpinan organisasi sebagai berikut :

**a. Memantapkan Nilai-nilai Dasar Budaya Organisasi**

Nilai-nilai dasar budaya organisasi dapat diterjemahkan sebagai filosofi usaha, asumsi dasar, moto organisasi, misi dan tujuan umum organisasi dan atau prinsip-prinsip organisasi.

**b. Melakukan Pembinaan terhadap Anggota Organisasi**

Setelah nilai-nilai dasar budaya organisasi selanjutnya melakukan pembinaan terhadap seluruh anggota organisasi. Arah pembinaan ini agar nilai-nilai dasar yang menjadi budaya organisasi dapat dipahami, dihayati, dan dilaksanakan oleh anggota-anggota organisasi khususnya anggota-anggota baru.

**c. Memberikan Contoh atau Teladan**

Memberikan contoh atau teladan yang ditunjukkan seorang pimpinan dalam berperilaku merupakan contoh pedoman nyata yang cepat diikuti dan ditiru oleh anggota-anggota organisasi dalam berperilaku.

**d. Membuat Acara-Acara Rutinitas**

Salah satu kegiatan untuk menanamkan dan memperkuat budaya organisasi adalah pimpinan organisasi perlu membuat acara-acara rutinitas. Berbagai acara rutinitas bisa dilakukan, antara lain rapat-rapat rutin, rekreasi bersama, olahraga, malam kesenian dan sebagainya.

**e. Memberikan Penilaian dan Penghargaan**

Penilaian dan penghargaan secara berkala perlu dilakukan oleh pemimpin organisasi kepada anggota-anggota organisasi. Bagi anggota-anggota organisasi yang berprestasi dalam penanaman nilai-nilai budaya organisasi perlu diberi penghargaan berupa kenaikan pangkat/jabatan, gaji, pemberian gelar, hadiah-hadiah dan sebagainya.

#### **f. Tanggap terhadap Masalah Eksternal dan Internal**

**Masalah-masalah eksternal yang banyak berpengaruh terhadap budaya organisasi adalah persaingan, peraturan pemerintah, pengaruh perubahan global dunia dan sebagainya. Sedangkan masalah internal yang banyak berpengaruh terhadap budaya organisasi antara lain konflik dalam organisasi, tuntutan pegawai dan sebagainya.**

#### 2.1.9 Kinerja Pegawai

##### *1) Pengertian Kinerja*

Istilah kinerja berasal dari kata job performance atau actual performance (prestasi kerja atau prestasi sesungguhnya yang dicapai seseorang). Kinerja adalah hasil kerja seorang pegawai / karyawan selama periode tertentu dibandingkan dengan berbagai kemungkinan, misalnya standard target, sasaran, atau kriteria yang telah ditentukan terlebih dahulu dan disepakati bersama. Jika pegawai tidak melakukan pekerjaannya, maka suatu organisasi akan mengalami kegagalan.

**Mitchell yang dikutip Sedarmayanti dalam bukunya Sumber Daya Manusia dan Produktivitas Kerja (2009:50) yaitu : “Performance is ability and motivation atau dikatakan bahwa kinerja merupakan hasil kemampuan kerja dan motivasi”.**

**Mangkunegara dalam bukunya Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan (2000 : 67) menyatakan bahwa “Kinerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugas yang diberikan kepadanya”.**

**Handoko** yang dikutip oleh **Tika** dalam bukunya **Budaya Organisasi dan Peningkatan Kinerja Perusahaan (2014:121)** mendefinisikan : “**Kinerja sebagai proses di mana organisasi mengevaluasi atau menilai prestasi kerja karyawan**”.

**Bernandin** yang dikutip oleh **Sudarmanto** dalam bukunya **Kinerja dan Pengembangan Kompetensi SDM (2015:8)** menyatakan bahwa “**Kinerja adalah catatan hasil yang di produksi (dihasilkan) atas fungsi pekerjaan tertentu atau aktivitas-aktivitas selama periode waktu tertentu**”.

## 2) *Pengertian Kinerja Pegawai*

Kinerja individu pegawai adalah tingkat pencapaian atau hasil kerja seseorang dari sasaran yang harus dicapai atau tugas yang harus dilaksanakan dalam kurun waktu tertentu.

**Kusriyanto** yang dikutip oleh **Mangkunegara** dalam bukunya **Evaluasi kinerja SDM (2006 : 9)** yaitu : “**Perbandingan hasil yang dicapai dengan peran serta tenaga kerja persatuan waktu (lazimnya perjam)**”.

**Cardosa** yang dikutip oleh **Mangkunegara** dalam bukunya **Evaluasi kinerja SDM (2006 : 9)** yaitu: “**Ungkapan seperti output, efisiensi serta efektivitas sering dibutuhkan dengan produktivitas**”.

**Mangkunegara** dalam bukunya **Evaluasi kinerja SDM (2006 : 9)** mengatakan bahwa “**Kinerja karyawan adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seseorang karyawan dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya**”.

Jadi dapat disimpulkan bahwa kinerja pegawai adalah prestasi kerja atau hasil kerja baik dari kualitas dan kuantitas yang dicapai pegawai persatuan periode waktu

dalam melaksanakan tugas kerjanya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya.

3) *Dimensi-Dimensi Kinerja*

Mitchell yang dikutip oleh Sedarmayanti dalam bukunya **Sumber Daya Manusia dan Produktivitas Kerja (2009:51)** menyatakan ciri-ciri kinerja yaitu :

1. **Quality Of Work (Kualitas Kerja)**, yaitu mutu hasil kerja, ketelitian dan kecermatan dalam melaksanakan dan menyelesaikan pekerjaan oleh para pegawai serta perbaikan dan peningkatan mutu hasil kerja sesuai dengan yang diharapkan.
2. **Promptness (Ketepatan Waktu)**, berkaitan dengan sesuai atau tidaknya waktu penyelesaian pekerjaan dengan target waktu yang direncanakan sebelumnya dan juga berkaitan dengan disiplin kerja atau kehadiran tepat waktu.
3. **Initiative (Inisiatif)**, yaitu semangat untuk melaksanakan tugas-tugas baru dan mempunyai kebebasan untuk berinisiatif agar pegawai aktif dalam menyelesaikan pekerjaannya.
4. **Capability (Kemampuan)**, yaitu setiap pegawai harus benar-benar mengetahui pekerjaan yang ditekuninya serta mengetahui arah yang diambil organisasi sehingga jika telah menjadi keputusan, mereka tidak ragu-ragu lagi untuk melaksanakannya sesuai dengan rencana dalam mencapai tujuan.
5. **Communication (Komunikasi)**, yaitu proses interaksi atau hubungan saling pengertian satu sama lain baik dengan atasan maupun dengan sesama pegawai dengan maksud agar dapat diterima dan dimengerti serta seorang pemimpin dalam mengambil keputusan dahulu

**memberikan kesempatan kepada bawahannya mengemukakan saran dan pendapatnya.**

4) *Faktor yang Mempengaruhi Kinerja*

**Mangkunegara** dalam bukunya **Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan (2000:67)** ada 2 faktor yang dapat mempengaruhi kinerja yaitu :

**1) Faktor Kemampuan**

**Secara psikologi, kemampuan pegawai terdiri dari kemampuan dalam hal kepintaran dan juga kemampuan dalam hal keahlian. Artinya pegawai yang memiliki IQ diatas rata-rata dengan pendidikan sehari-hari, maka ia akan lebih mudah mencapai kinerja yang diharapkan. Oleh sebab itu, pegawai perlu ditempatkan pada pekerjaan yang sesuai dengan keahliannya.**

**2) Faktor Motivasi**

**Motivasi terbentuk dari sikap seorang karyawan dalam menghadapi situasi kerja. Motivasi merupakan kondisi penggerakkan diri pegawai yang terarah untuk mencapai tujuan organisasi.**

5) *Unsur-Unsur Penilaian Kinerja Pegawai*

**Hasibuan** dalam bukunya **Manajemen Sumber Daya Manusia (2014 : 95)** kinerja pegawai dapat dikatakan baik atau dapat dinilai dari beberapa hal, yaitu :

**a. Kesetiaan**

**Kinerja dapat diukur dari kesetiaan karyawan terhadap pekerjaannya, jabatannya dan organisasi.**

**b. Prestasi Kerja**

Penilai menilai hasil kerja baik kualitas maupun kuantitas yang dapat dihasilkan karyawan tersebut dari uraian pekerjaannya.

**c. Kejujuran**

Penilai menilai kejujuran dalam melaksanakan tugas-tugasnya memenuhi perjanjian baik bagi dirinya sendiri maupun terhadap orang lain seperti kepada para bawahannya.

**d. Kedisiplinan**

Penilai menilai disiplin karyawan dalam mematuhi peraturan-peraturan yang ada dan melakukan pekerjaannya instruksi yang diberikan kepadanya.

**e. Kreativitas**

Penilai menilai kemampuan karyawan dalam mengembangkan kreativitasnya untuk menyelesaikan pekerjaannya sehingga bekerja lebih berdaya guna dan berhasil guna.

**f. Kerja Sama**

Penilai menilai kesediaan karyawan berpartisipasi dan bekerja sama dengan karyawan lainnya secara vertical atau horizontal di dalam maupun di luar pekerjaan sehingga hasil pekerjaan akan semakin baik.

**g. Kepemimpinan**

Penilai menilai kemampuan untuk memimpin, berpengaruh, mempunyai pribadi yang kuat, dihormati, berwibawa, dan dapat memotivasi orang lain atau bawahannya untuk bekerja secara efektif.

**h. Kepribadian**

**Penilai menilai karyawan dari sikap perilaku, kesopanan, periang, disukai, member kesan menyenangkan, memperlihatkan sikap yang baik, serta berpenampilan simpatik dan wajar.**

**i. Prakarsa**

**Penilai menilai kemampuan berpikir yang orisinal dan berdasarkan inisiatif sendiri untuk menganalisis, menilai, menciptakan, memberikan alasan, mendapatkan kesimpulan, dan membuat keputusan penyelesaian masalah yang dihadapinya.**

**j. Kecakapan**

**Kecakapan karyawan dalam menyatukan dan menyelaraskan bermacam-macam elemen yang semuanya terlibat di dalam penyusunan kebijaksanaan dan di dalam situasi manajemen.**

**k. Tanggung Jawab**

**Kesediaan karyawan dalam mempertanggungjawabkan kebijaksanaannya, pekerjaan dan hasil kerjanya, sarana dan prasarana yang dipergunakannya, serta perilaku kerjanya.**

#### 2.1.10 Hubungan Budaya Organisasi terhadap Kinerja

Setiap organisasi baik itu swasta maupun pemerintahan yang berkeinginan untuk maju, tentunya organisasi tersebut mempunyai kegiatan yang dapat membantu para pegawai untuk dapat membantu para pegawai mendapatkan suatu keterampilan yang diperlukan oleh pegawai dalam tujuan organisasi.

Budaya organisasi merupakan pegangan atau pedoman yang dijadikan acuan oleh seorang pemimpin untuk mengetahui lebih jauh sifat-sifat atau karakteristik dari setiap pegawainya, karena setiap pegawai memiliki perbedaan sifat dan karakteristik .

**Kotter dan Heskett** dalam bukunya **Coorporate Culture and Performance (1992)** mengemukakan pengaruh budaya organisasi dengan kinerja. Mereka melakukan penelitian terhadap 207 perusahaan di dunia yang aktivitasnya berada di Amerika Serikat. Ada empat kesimpulan berdasarkan penelitian tersebut :

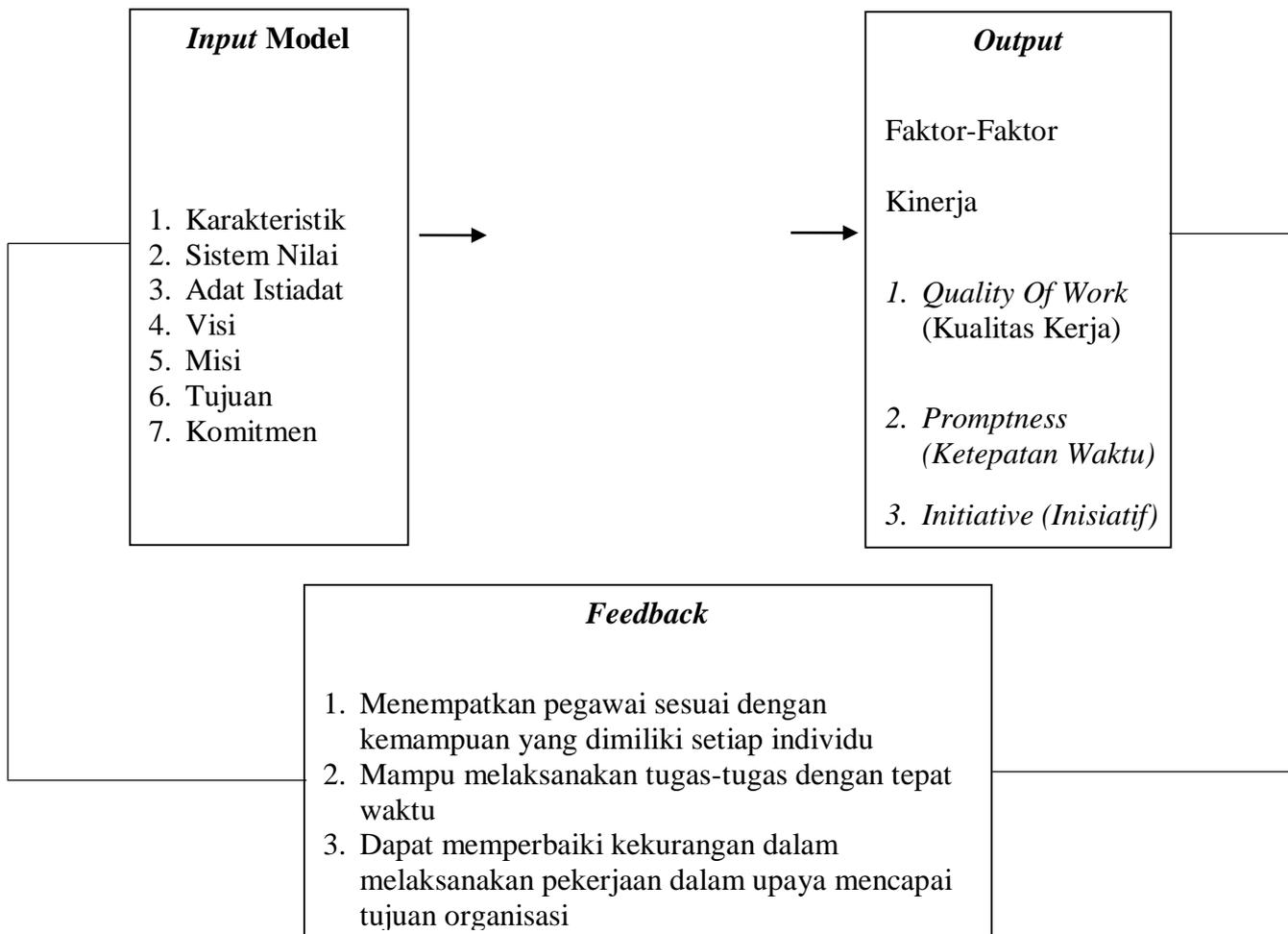
- a. **Budaya organisasi dapat mempunyai dampak yang berarti terhadap kinerja ekonomi jangka panjang.**
- b. **Budaya organisasi mungkin akan menjadi faktor yang bahkan lebih penting lagi dalam menentukan keberhasilan atau kegagalan perusahaan dalam dasawarsa yang akan datang. Budaya yang menomorsatukan kinerja mengakibatkan dampak kinerja negatif dengan berbagai alasan. Alasan utama adalah kecenderungan menghambat organisasi-organisasi dalam menerima perubahan-perubahan taktik dan strategi yang dibutuhkan.**
- c. **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 yang tidak tepat dan menghambat perubahan kearah strategi yang lebih tepat, cenderung muncul perlahan-lahan dan tanpa disadari dalam waktu bertahun-tahun, biasanya sewaktu organisasi bekerja dengan baik.**
- d. **Walaupun sulit untuk di ubah, budaya organisasi dapat dibuat agar bersifat lebih meningkatkan kinerja.**

Hubungan budaya organisasi dengan kinerja, **Wibowo** dalam bukunya **Budaya Organisasi : Sebuah Kebutuhan Untuk Meningkatkan Kinerja Jangka Panjang (2010:363)** mengatakan bahwa:

“Suatu organisasi biasanya dibentuk untuk mencapai suatu tujuan tertentu melalui kinerja setiap sumber daya manusia yang ada dalam organisasi. Namun, kinerja sumber daya manusia dapat ditentukan oleh kondisi lingkungan internal maupun eksternal organisasi termasuk budaya organisasi. Karenanya kemampuan menciptakan suatu organisasi dengan budaya yang mampu mendorong kinerja adalah suatu kebutuhan.”

Gambar 2.1

**Model Pendekatan Sistem Budaya Organisasi Terhadap Kinerja**



**Sumber** : Dimodifikasi oleh peneliti sesuai dengan ciri-ciri budaya organisasi oleh **Sudarmanto (2015)** dalam bukunya **Kinerja Pengembangan Kompetensi SDM** dan faktor-faktor kinerja oleh **Sedarmayanti (2009)** dalam bukunya **Sumber Daya Manusia dan Produktivitas Kerja**.

Penjelasan :

### **1. Input**

#### a. Karakteristik

Sifat yang khas, yang melekat pada seseorang atau suatu objek pada pusat pengelolaan pendapatan daerah provinsi wilayah kabupaten purwakarta.

#### b. Sistem Nilai

Standar tentang baik dan buruk, benar dan salah, yang dijadikan orientasi dan rujukan dalam bertindak oleh setiap anggota pada pusat pengelolaan pendapatan daerah provinsi wilayah kabupaten purwakarta.

#### c. Adat Istiadat

Aturan dan perbuatan yang lazim dituruti atau dilakukan sejak dahulu kala yang mengatur perilaku para anggota pada pusat pengelolaan pendapatan daerah provinsi wilayah kabupaten purwakarta.

#### d. Visi

Rangkaian kalimat yang menyatakan cita-cita atau impian sebuah organisasi yang ingin dicapai di masa depan pada pusat pengelolaan pendapatan daerah provinsi wilayah kabupaten purwakarta.

#### e. Misi

Pernyataan tentang apa yang harus dikerjakan oleh lembaga dalam usahanya mewujudkan visi pusat pengelolaan pendapatan daerah provinsi wilayah kabupaten purwakarta.

f. Tujuan

Merupakan sesuatu yang akan dicapai dalam rentang waktu tertentu pada pusat pengelolaan pendapatan daerah provinsi wilayah kabupaten purwakarta

g. Komitmen

Janji pada diri kita sendiri atau pada orang lain yang tercermin dalam tindakan setiap anggota pusat pengelolaan pendapatan daerah provinsi wilayah kabupaten purwakarta.

## **2. Process**

Pada proses ini semua sumber-sumber dalam input diupayakan untuk dimanfaatkan dalam melaksanakan budaya organisasi yang berdasarkan indikator-indikator budaya organisasi yang dilaksanakan oleh pusat pengelolaan pendapatan daerah provinsi wilayah kabupaten purwakarta.

## **3. Output**

Apabila ciri-ciri budaya organisasi telah diterapkan dengan memanfaatkan input yang ada maka kinerja pegawai diharapkan meningkat. Hal ini sangat ditentukan oleh pemanfaatan input tersebut dalam pelaksanaan budaya organisasi. Peningkatan kinerja pegawai tersebut dapat dinilai dengan adanya peningkatan mutu pekerjaan yaitu adanya kualitas kerja, ketepatan waktu, inisiatif, kemampuan dan komunikasi.

## **4. Feedback**

Peningkatan kinerja pegawai melalui proses budaya organisasi diharapkan dapat menjadi proses perbaikan terhadap input atau masukan yang berlangsung secara berkesinambungan. Hasil proses budaya organisasi berupa tinggi rendahnya kinerja

pegawai yang dijadikan umpan balik untuk ditindak lanjuti sebagai bahan masukan bagi proses pada fase selanjutnya setelah didapat masukan lingkungan.

## 2.2 Kerangka Pemikiran

Budaya organisasi menurut **Robbins** yang dikutip **Sudarmoto** dalam bukunya **Kinerja Pengembangan Kompetensi SDM (2015:166)** mengemukakan bahwa “**Budaya organisasi mengacu ke suatu sistem makna bersama yang dianut oleh semua anggotanya yang membedakan organisasi itu dari organisasi lain**”

Sistem makna bersama ini bila diamati dengan lebih seksama, merupakan seperangkat karaktersistik atau ciri-ciri utama yang dihargai oleh organisasi itu. Oleh karena itu, budaya organisasi sebagai nilai bersama menurut **Robbin** yang dikutip **Sudarmoto** dalam bukunya **Kinerja Pengembangan Kompetensi SDM (2015:171)** memiliki ciri-ciri sebagai berikut:

1. **Inovasi dan pengambilan resiko, sejauhmana pegawai didorong untuk inovatif dan mengambil resiko.**
2. **Perhatian ke rincian, sejauhmana pegawai diharapkan memperlihatkan presisi (kecermatan), analisis, dan perhatian pada rincian.**
3. **Orientasi hasil, sejauhmana manajemen memusatkan perhatian pada hasil, bukannya pada teknik dan proses yang digunakan untuk mencapai hasil itu.**
4. **Orientasi orang, sejauhmana keputusan manajemen menghasilkan efek pada orang-orang dalam organisasi.**
5. **Orientasi tim, sejauhmana kegiatan kerja diorganisasikan sekitar tim-tim, bukannya individu-individu.**
6. **Keagresifan, sejauhmana orang-orang itu agresif dan kompetitif, bukannya santai-santai.**

**7. Kemantapan, sejauhmana kegiatan organisasi menekankan dipertahankannya status quo dari pada pertumbuhan.**

Peneliti mengemukakan pengertian kinerja menurut **Mitchell** yang dikutip **Sedarmayanti** dalam bukunya **Sumber Daya Manusia dan Produktivitas Kerja (2009:50)** yaitu **“Performance is ability and motivation atau dikatakan bahwa kinerja merupakan hasil kemampuan kerja dan motivasi”**.

Pendapat **Mitchell** yang dikutip oleh **Sedarmayanti** dalam bukunya **Sumber Daya Manusia dan Produktivitas Kerja (2009:51)** menyatakan faktor-faktor kinerja yang dapat dijadikan alat ukur kinerja yaitu :

- a. Quality of work (kualitas kerja), yaitu mutu hasil kerja, ketelitian dan kecermatan dalam melaksanakan dan menyelesaikan pekerjaan oleh para pegawai serta perbaikan dan peningkatan mutu hasil kerja sesuai dengan yang diharapkan.**
- b. Promptness (ketepatan waktu), berkaitan dengan sesuai atau tidaknya waktu penyelesaian pekerjaan dengan target waktu yang direncanakan sebelumnya dan juga berkaitan dengan disiplin kerja atau kehadiran tepat waktu.**
- c. Initiative (inisiatif), yaitu semangat untuk melaksanakan tugas-tugas baru dan mempunyai kebebasan untuk berinisiatif agar pegawai aktif dalam menyelesaikan pekerjaannya.**
- d. Capability (kemampuan), yaitu setiap pegawai harus benar-benar mengetahui pekerjaan yang ditekuninya serta mengetahui arah yang diambil organisasi sehingga jika telah menjadi keputusan, mereka tidak ragu-ragu lagi untuk melaksanakannya sesuai dengan rencana dalam mencapai tujuan.**

- e. **Communication (komunikasi), yaitu proses interaksi atau hubungan saling pengertian satu sama lain baik dengan atasan maupun dengan sesama pegawai dengan maksud agar dapat diterima dan dimengerti serta seorang pemimpin dalam mengambil keputusan dahulu memberikan kesempatan kepada bawahannya mengemukakan saran dan pendapatnya.**

### 2.3 Hipotesis

Bertitik tolak dengan kerangka pemikiran di atas, maka peneliti mengemukakan hipotesis sebagai berikut: “Budaya organisasi berpengaruh terhadap kinerja pegawai pada Pusat Pengelolaan Pendapatan Daerah Provinsi Wilayah Kabupaten Purwakarta”

#### a. Hipotesis penelitian

Hipotesis atau dugaan sementara dari penelitian ini adalah : “Terdapat pengaruh antara budaya organisasi dengan kinerja di Pusat Pengelolaan Pendapatan Daerah Provinsi Wilayah Kabupaten Purwakarta”

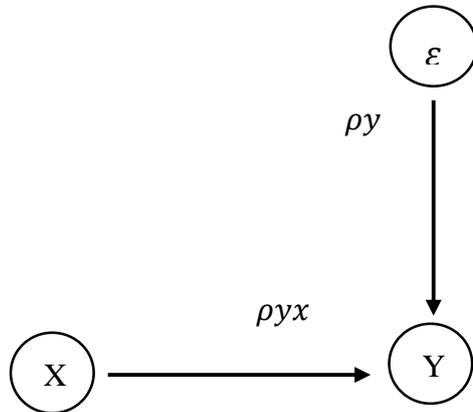
#### b. Hipotesis statistik

1.  $H_0: \rho_s = 0$ , budaya organisasi : kinerja = 0, budaya organisasi (X) kinerja (Y) artinya budaya organisasi terhadap kinerja tidak ada pengaruh yang signifikan.
2.  $H_1: \rho_s \neq 0$ , budaya organisasi : kinerja  $\neq 0$ , budaya organisasi (X) kinerja (Y) artinya budaya organisasi terhadap kinerja ada perbedaan pengaruh.

Berikut ini peneliti uraikan paradigma penelitian :

**Gambar 2.2**

**Paradigma Penelitian**



Keterangan gambar :

X : Variabel budaya organisasi

Y : Variabel Kinerja pegawai

$\varepsilon$  : Pengaruh dari variabel lain yang tidak dapat dijelaskan dalam penelitian

$\rho_{yx}$  : Besarnya pengaruh dari variabel budaya organisasi

$\rho_y$  : Besarnya pengaruh dari variabel lain yang tidak dapat dijelaskan dalam penelitian.

