

## BAB II

### KAJIAN PUSTAKA, KERANGKA PEMIKIRAN, DAN HIPOTESIS

#### 2.1 Kajian Pustaka

#### 2.2 Administrasi Publik

##### 1) Administrasi dalam Arti Sempit

Handayani dalam bukunya Pengantar Studi Ilmu Administrasi dan Manajemen (2002:2) sebagai berikut:

“Administrasi secara sempit berasal dari kata *Administratie* (bahasa Belanda) yaitu meliputi kegiatan cata-mencatat, surat-menyurat, pembukuan ringan, ketik-menetik, agenda dan sebagainya yang bersifat teknis ketatausahaan (*clerical work*).”

##### 2) Administrasi dalam Arti Luas

Pengertian Administrasi secara luas menurut Siagian yang dikutip oleh Pasolong dalam bukunya Teori Administrasi Publik (2013:3) mengatakan:

“Administrasi adalah keseluruhan proses pelaksanaan kegiatan yang dilakukan oleh dua orang atau lebih yang terlibat dalam suatu bentuk usaha kerjasama demi tercapainya tujuan yang di tentukan sebelumnya.”

Gie yang dikutip oleh Pasolong dalam bukunya Teori Administrasi Publik (2013:3) mengatakan bahwa: “Administrasi adalah serangkaian kegiatan terhadap pekerjaan yang dilakukan sekelompok orang di dalam kerjasama mencapai tujuan tertentu.”

### 2.2.1 Pengertian Administrasi Publik

Konsep Administrasi Publik di Indonesia pada dasarnya bukanlah konsep yang baru, karena konsep Administrasi Publik tersebut sudah ada sejak dahulu, hanya para pakar mengganti istilah Administrasi Publik menjadi Administrasi Negara.

Menurut Felix A. Nigro dan Lloyd G. Nigro dalam Sodikin (2015:5) mengemukakan lima definisi mengenai pengertian Administrasi Publik, antara lain:

1. *Public Administration is cooperative group effort in public setting* (Administrasi Publik adalah suatu kerja sama kelompok dalam lingkungan pemerintahan);
2. *Public Administration covers all three branches: Executive, legislative and judicial, and their interrelationship* (Administrasi Publik meliputi ketiga cabang pemerintahan: eksekutif, legislatif dan yudikatif serta hubungan antar mereka);
3. *Public Administration has an important role formulating of public policy and is thus a part of the political process* (Administrasi Publik mempunyai peranan penting dalam perumusan kebijakan Negara, dan karenanya merupakan bagian dari proses politik);
4. *Public Administration is closely associated with numerous private groups and individuals in providing services to the community* (Administrasi Publik sangat erat berkaitan dengan berbagai macam kelompok swasta dan individu dalam menyajikan pelayanan kepada masyarakat);
5. *Public Administration is different in significant ways from private administration* (Administrasi Publik dalam beberapa hal berbeda pada penempatan pengertian dengan administrasi privat).

Menurut Chandler dan Plano dalam Pasolong (2016:7) menjelaskan bahwa:

“Administrasi Publik merupakan seni dan ilmu (art and science) yang ditujukan untuk mengatur “public affairs” dan melaksanakan berbagai tugas yang ditentukan. Administrasi Publik sebagai disiplin ilmu bertujuan untuk memecahkan masalah publik melalui perbaikan-perbaikan terutama dibidang organisasi, sumber daya manusia dan keuangan.”

Dari pendapat para ahli diatas maka peneliti memberi kesimpulan bahwa Administrasi Publik adalah kerjasama yang dilakukan oleh sekelompok orang atau lembaga dalam melaksanakan tugas-tugas pemerintahan dalam memenuhi kebutuhan Negara secara efektif dan efisien.

### **2.2.2 Pengertian Organisasi**

Memahami konsep organisasi publik secara utuh, perlu memahami definisi dan teori organisasi , banyak ahli yang telah mendefinisikan organisasi, berikut merupakan definisi organisasi menurut Siagian yang dikutip oleh Silalahi dalam bukunya Studi Ilmu Administrasi Negara (2011:124) mengatakan bahwa:

“Organisasi adalah setiap bentuk hubungan antara dua orang atau lebih yang bekerja sama untuk mencapai sesuatu tujuan bersama dan terikat secara formal dalam suatu ikatan hirarki dimana selalu terdapat hubungan antara seseorang atau sekelompok orang yang disebut bawahan.”

Waldo yang dikutip oleh Silalahi dalam bukunya Studi Ilmu Administrasi Negara (2011:124) mengatakan bahwa: “Organisasi adalah struktur hubungan-

hubungan diantara orang-orang berdasarkan wewenang dan bersifat tetap dalam suatu sistem administrasi.”

Pengertian yang disebutkan Weber yang dikutip oleh Silalahi dalam bukunya *Studi Ilmu Administrasi Negara* (2011:124) mengatakan bahwa “Organisasi merupakan tata hubungan sosial, dimana setiap individu yang melakukan kerja sama melakukan proses interaksi dengan individual lainnya.”

Dari pendapat para ahli diatas maka peneliti memberi kesimpulan bahwa Organisasi merupakan tempat untuk wadah sekelompok orang untuk melakukan kerjasama dan memiliki tujuan bersama.

### **2.2.3 Pengertian Organisasi Publik**

Pengertian Organisasi Publik menurut Stephen P. Robbins yang di kutip oleh Fahmi (2013:2), sebagai berikut:

“Organisasi publik merupakan kesatuan sosial yang dikoordinasikan secara sadar, dengan sebuah batasan yang relatif dapat diidentifikasi, yang bekerja atas dasar yang relatif terus menerus untuk mencapai tujuan bersama atau sekelompok tujuan. Pengertian organisasi publik berkenaan dengan proses pengorganisasian.”

Sedangkan menurut Handoko (2011:167) mengatakan bahwa:

“Pengorganisasian merupakan proses penyusunan struktur organisasi yang sesuai dengan tujuan organisasi, sumber daya yang dimilikinya, dan lingkungan yang melingkupinya.”

Dari penjelasan di atas dapat disimpulkan bahwa organisasi publik adalah salah satu wadah yang menjamin penyediaan pelayanan publik sesuai dengan asas-asas umum pemerintahan dan korporasi yang baik serta untuk memberi perlindungan bagi setiap warga negara dan penduduk dari penyalahgunaan wewenang di dalam penyelenggaraan pelayanan publik, dilandasi dengan pengaturan hukum yang mendukungnya.

### **2.3 Pengertian Budaya Organisasi**

Budaya organisasi juga menggali kekuatan-kekuatan yang ada dalam diri yang telah dimiliki namun cenderung diabaikan. Pada saat lingkungan eksternal dianggap kurang mampu mengatasi masalah yang timbul, maka orang kembali mengengok kekuatan yang ada meskipun hal itu diyakini pula tidak dapat menyelesaikan masalah secara keseluruhan.

Beberapa pendapat para ahli mengenai budaya organisasi Sarplin dikutip oleh Moehariono dalam bukunya yang berjudul Pengukuran Kinerja Berbasis Kompetensi (2014:336) mengemukakan bahwa:

“Budaya organisasi merupakan suatu sistem nilai, kepercayaan dan kebiasaan dalam suatu organisasi yang saling berinteraksi dengan struktur sistem formalnya untuk menghasilkan norma-norma perilaku organisasi.”

Pendapat di atas dapat diartikan bahwa budaya organisasi merupakan suatu gaya dan cara hidup dari suatu organisasi yang merupakan pencerminan dari nilai-nilai atau kepercayaan yang selama ini dianut seluruh anggota organisasi.

Luthans dikutip oleh Moeheriono dalam bukunya yang berjudul Pengukuran Kinerja Berbasis Kompetensi (2014:336), mengemukakan bahwa:

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

Pendapat di atas dapat diartikan bahwa budaya organisasi merupakan karakteristik organisasi, bukan individu anggotanya. Jika organisasi disamakan dengan manusia, maka budaya organisasi merupakan personalitas atau kepribadian organisasi. Akan tetapi budaya organisasi membentuk perilaku organisasi anggotanya untuk mengatasi masalah-masalah yang ada di dalam organisasi maupun diluar organisasi.

Budaya organisasi menurut Robbins yang dikutip oleh Sutrisno dalam bukunya yang berjudul Budaya Organisasi (2010:24) yaitu :

“Budaya organisasi merupakan system nilai bersama dalam suatu organisasi yang menentukan tingkatan bagaimana para karyawan melakukan kegiatan untuk mencapai tujuan organisasi.”

Berdasarkan uraian di atas dapat peneliti simpulkan bahwa untuk menentukan bagaimana para pegawai bekerja atau melakukan kegiatan untuk mencapai tujuan organisasi maka diperlukan adanya budaya organisasi yang mana didalamnya terdapat system nilai bersama.

Sedangkan teori budaya organisasi menurut Susanto yang di kutip oleh Sutrisno dalam bukunya yang berjudul Budaya Organisasi (2010:25) mengatakan bahwa :

“Budaya organisasi juga didefinisikan sebagai suatu nilai-nilai yang menjadi pedoman sumber daya manusia untuk menghadapi permasalahan eksternal dan usaha penyesuaian integrasi ke dalam perusahaan, sehingga masing-masing anggota organisasi harus memahami nilai-nilai yang ada dan bagaimana mereka harus bertindak dan bertingkah laku.”

Berdasarkan uraian diatas dapat peneliti simpulkan bahwa budaya organisasi merupakan nilai-nilai yang yang bisa dijadikan pedoman oleh semua pegawai dalam melakukan semua kegiatan guna tercapainya suatu tujuan organisasi dan untuk menghadapi setiap permasalahan yang ada.

### **2.3.1 Ciri-Ciri Budaya Organisasi**

Menurut Robbins yang dikutip oleh Moehertonio dalam bukunya Pengukuran Kinerja Berbasis Kompetensi (2014:338) menguraikan tujuh ciri-ciri yang dijadikan ukuran Budaya Organisasi, yaitu sebagai berikut:

1. Inovasi dan pengambilan resiko, sejauh mana karyawan didorong untuk inovatif dan mengambil resiko.
2. Perhatian terperinci, yaitu sejauh mana karyawan diharapkan memperlihatkan presisi (kecermatan), analisis, dan perhatian pada rincian.
3. Orientasi hasil, yaitu sejauh mana manajemen memusatkan perhatian pada hasil, bukannya pada teknik dan proses yang digunakan untuk mencapai hasil itu.
4. Orientasi orang, yaitu sejauh mana keputusan manajemen menghasilkan efek pada orang-orang dalam organisasi.

5. Orientasi tim, yaitu sejauh mana kegiatan kerja diorganisasikan sekitar tim-tim, bukannya individu-individu.
6. Agresif, yaitu sejauh mana orang-orang itu agresif dan kompetitif, bukannya santai-santai.
7. Kemantapan, yaitu kesetiaan pada nilai-nilai yang ada, komitmen dengan tugas dan tanggung jawabnya dan konsisten visi dalam melakukan tugas dan tanggung jawab.

Menyebutkan bahwa setiap ciri-ciri diatas sangat berpengaruh dalam menentukan terciptanya budaya organisasi yang baik. Dengan melakukan penilaian organisasi berdasarkan ciri-ciri diatas, maka akan diperoleh gambaran gabungan atas budaya yang dimiliki oleh suatu organisasi.

### **2.3.2 Fungsi Budaya Organisasi**

Dengan memperhatikan bahwa setiap organisasi merupakan suatu satuan yang bersifat khas dan memiliki jati diri sendiri, dan dibedakan oleh budaya yang dianutnya, dapat dipastikan bahwa pimpinan dalam organisasi ingin agar budaya organisasi yang dimiliki dapat berfungsi dengan baik, dalam arti terjamin keberhasilan organisasi mencapai tujuan dan berbagai sarannya termasuk tujuan dan sasaran para anggotanya.

Adapun fungsi budaya organisasi menurut Robbins yang dikutip oleh Moehariono dalam bukunya Pengukuran Kinerja Berbasis Kompetensi (2014:337):

1. Budaya menciptakan perbedaan yang jelas antara satu organisasi dan organisasi yang lain.
2. Budaya membawa suatu rasa identitas atau jati diri bagi anggota-anggota organisasi.



3. Budaya mempermudah timbulnya komitmen pada sesuatu yang lebih luas daripada kepentingan diri individual seseorang.
4. Budaya merupakan perekat sosial yang membantu mempersatukan organisasi itu dengan memberikan standar-standar yang tepat untuk dilakukan oleh karyawan.
5. Budaya sebagai penuntun mekanisme pembuat makna dan kendali yang memandu dan membentuk sikap serta perilaku karyawan dan motivasi kerja yang baik.

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

### **2.3.3 Manfaat Budaya Organisasi**

Perkembangan Budaya Organisasi juga dapat dijadikan sebagai rantai pengikat untuk menyamakan persepsi atau arah pandang anggota organisasi terhadap seutu permasalahan sehingga akan menjadi satu kekuatan untuk mencapai suatu tujuan.

Beberapa manfaat budaya organisasi dikemukakan Robbins yang dikutip oleh Sutrisno dalam bukunya Budaya Organisasi (2010:27):

1. Membatasi peran yang membedakan antara organisasi yang satu dengan organisasi yang lain. Setiap organisasi mempunyai peran yang berbeda sehingga perlu memiliki akar budaya yang kuat dalam sistem dan kegiatan yang ada dalam organisasi.
2. Menumbulkan rasa memiliki identitas bagi para anggota organisasi. Dengan budaya organisasi yang kuat, anggota organisasi akan merasa memiliki identitas yang merupakan ciri khas organisasi.
3. Mementingkan tujuan bersama daripada mengutamakan kepentingan individu

4. Menjaga stabilitas organisasi. Kesatuan komponen-komponen organisasi yang direkatkan oleh pemahaman budaya yang sama akan membuat kondisi organisasi relatif stabil.

Berdasarkan pendapat diatas, peneliti menyimpulkan bahwa budaya organisasi memiliki manfaat dapat membentuk perilaku dan tindakan dalam menjalankan aktivitasnya di dalam organisasi.

## **2.4 Pengertian Kinerja Pegawai**

Secara etimologi kinerja dari kata *performance* berasal dari kata to perform yang mempunyai beberapa masukan (entries: melakukan, memenuhi atau menjalankan sesuatu, melaksanakan suatu tanggung jawab, dan melakukan sesuatu yang diharapkan seseorang. Kinerja pegawai merupakan suatu hal yang individual, karena setiap individu memiliki tingkat kinerja yang berbeda-beda sesuai dengan penilaian yang berlaku di dalam organisasi.

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

Keberhasilan sebuah organisasi akan berdampak pada hasil kerja terutama berkaitan dengan kinerja pegawai. Pengertian kinerja pegawai menurut Prawirosentono yang dikutip oleh Sumiati dalam bukunya Empat Proses Desain dalam kinerja Organisasi (2017:31) menjelaskan bahwa:

“Kinerja sebagai berikut: “performance” adalah hasil kerja yang dapat dicapai oleh seseorang 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.”

Pendapat tersebut dapat disimpulkan bahwa kinerja merupakan hasil kerja yang dicapai oleh seseorang atau sekelompok orang sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing-masing dalam suatu organisasi untuk mencapai tujuan organisasi yang telah ditetapkan sebelumnya.

Pengertian Kinerja menurut Ilyas dalam Sumiati dalam bukunya Empat Proses Desain dalam kinerja Organisasi (2017:32) menjelaskan bahwa:

”Kinerja adalah penampilan, hasil kerja personel, baik kualitas, maupun kuantitas penampilan individu maupun kelompok kerja personel, penampilan hasil karya tidak terbatas kepada personel yang memegang jabatan fungsional maupun struktural tetapi juga kepada keseluruhan jajaran personel di dalam organisasi.”

Pendapat tersebut dapat disimpulkan bahwa kinerja merupakan hasil pekerjaan yang bisa diperlihatkan dari segi mutu maupun jumlah, secara individual maupun kelompok yang diberikan oleh seluruh bagian dalam organisasi tersebut.

Pengertian Kinerja menurut Rasul dalam Satibi dalam bukunya Manajemen Publik dalam Prespektif Teoritik dan Empirik (2012:101) menjelaskan bahwa: “Kinerja sebagai prestasi yang dapat dicapai organisasi dalam suatu periode tertentu.”

Pendapat tersebut dapat disimpulkan bahwa kinerja merupakan hasil kerja yang dicapai oleh perorangan atau organisasi dalam mencapai tujuan dalam suatu periode tertentu dan disebut sebagai prestasi.

Pengertian Kinerja menurut Mangkunegara dalam Satibi dalam bukunya Manajemen Publik dalam Prespektif Teoritik dan Empirik (2012:103) menjelaskan bahwa kinerja pegawai sebagai: “Hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya.”

Pendapat tersebut dapat disimpulkan bahwa kinerja pegawai merupakan hasil kerja yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugas sesuai dengan tanggung jawab.

Selanjutnya Benardin dalam Satibi dalam bukunya Manajemen Publik dalam Prespektif Teoritik dan Empirik (2012:104) menterjemahkan kinerja pegawai adalah:

“Hasil kerja yang dicapai oleh seorang pegawai, baik secara individu maupun kelompok dalam rangka pencapaian visi, misi, dan program yang telah ditetapkan oleh organisasi, sehingga dapat diketahui kontribusi dari setiap pegawai terhadap organisasinya.”

Dari berbagai pendapat diatas, penulis dapat mengemukakan bahwa kinerja pada hakikatnya merupakan hasil kerja yang dicapai oleh seseorang atau kelompok organisasi dalam rangka mencapai visi, misi dan tujuan yang telah ditetapkan.

Pengertian mengenai kinerja menurut Prawirosentono yang di kutip oleh Sutrisno dalam bukunya yang berjudul Budaya Organisasi (2010:170) mengatakan, bahwa :

“Mengemukakan kinerja adalah hasil kerja yang dapat dicapai oleh seseorang atau sekelompok orang dalam suatu organisasi, sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing, masing, dalam rangka upaya mencapai tujuan organisasi bersangkutan secara legal, tidak melanggar hukum, dan sesuai dengan moral maupun etika.”

Berdasarkan uraian diatas dapat peneliti simpulkan bahwa kinerja adalah kesuksesan karena kinerja merupakan hasil dari kerja suatu anggota atau organisasi dalam pencapaian tujuan bersama.

Sedangkan kinerja menurut Miner yang di kutip oleh Sutrisno dalam bukunya yang berjudul Budaya Organisasi (2010:170) mengatakan, bahwa :

“Bagaimana seseorang diharapkan dapat berfungsi dan berperilaku sesuai dengan tugas yang telah dibebankan kepadanya. Setiap harapan mengenai bagaimana seseorang harus berperilaku dalam melaksanakan tugas, berarti menunjukkan suatu peran dalam organisasi.”

Berdasarkan uraian diatas dapat peneliti simpulkan bahwa kinerja merupakan peran suatu pegawai dalam organisasi untuk melaksanakan tugas-tugas dan wewenang yang diberikan demi tercapainya suatu tujuan organisasi.

## **2.5 Kerangka Pemikiran**

Sajian teoritis sangat diperlukan sebagai tolak ukur atau landasan untuk menyusun suatu masalah dan mempermudah dalam pemecahan masalah. Dalam

penelitian ini, diperlukan suatu anggapan atau kerangka pemikiran, yaitu beberapa teori pendapat para ahli. Teori budaya organisasi menurut Robbins yang di kutip oleh Sutrisno dalam bukunya yang berjudul Budaya Organisasi (2010:24) yaitu :

“Budaya organisasi merupakan system nilai bersama dalam suatu organisasi yang menentukan tingkatan bagaimana para karyawan melakukan kegiatan untuk mencapai tujuan organisasi.”

Berdasarkan uraian diatas dapat peneliti simpulkan bahwa untuk menentukan bagaimana para pegawai bekerja atau melakukan kegiatan untuk mencapai tujuan organisasi maka diperlukan adanya budaya organisasi yang mana didalamnya terdapat system nilai bersama.

Sedangkan teori budaya organisasi menurut Susanto yang di kutip oleh Sutrisno dalam bukunya yang berjudul Budaya Organisasi (2010:25) mengatakan bahwa :

“Budaya organisasi juga didefinisikan sebagai suatu nilai-nilai yang menjadi pedoman sumber daya manusia untuk menghadapi permasalahan eksternal dan usaha penyesuaian integrasi ke dalam perusahaan, sehingga masing-masing anggota organisasi harus memahami nilai-nilai yang ada dan bagaimana mereka harus bertindak dan bertingkah laku.”

Berdasarkan uraian diatas dapat peneliti simpulkan bahwa budaya organisasi merupakan nilai-nilai yang yang bisa dijadikan pedoman oleh semua pegawai dalam melakukan semua kegiatan guna tercapainya suatu tujuan organisasi dan untuk menghadapi setiap permasalahan yang ada.

Menurut Robbins yang dikutip oleh Sutrisno dalam bukunya yang berjudul *Budaya Organisasi* (2010:26) ada sepuluh karakteristik kunci yang merupakan inti dari budaya organisasi, yaitu :

1. Member Identity (Identitas Pegawai), yaitu identitas pegawai dalam organisasi secara keseluruhan, dibandingkan dengan identitas dalam kelompok kerja atau bidang profesi masing-masing.
2. Group Emphasis (Kelompok Empati), yaitu seberapa besar aktivitas kerja bersama lebih ditekankan dibandingkan kerja individual.
3. People Focus (Kefokusan Pegawai), yaitu seberapa jauh keputusan manajemen yang diambil untuk mempertimbangkan keputusan tersebut terhadap anggota organisasi.
4. Unit Integration (Integrasi Unit), yaitu seberapa jauh unit-unit didalam organisasi dikondisikan untuk beroperasi secara bersama-sama.
5. Control (Kontrol), yaitu seberapa banyak aturan, peraturan, dan pengawasan yang dilakukan untuk mengawasi dan mengendalikan perilaku pegawai.
6. Risk Tolerance (Toleransi Resiko), yaitu seberapa banyak dorongan terhadap pegawai agar lebih agresif, inovatif, dan berani mengambil resiko.
7. Reward Criteria (Penghargaan), yaitu seberapa besar imbalan dialokasikan sesuai dengan kinerja karyawan, dibandingkan alokasi berdasarkan senioritas, favouritism, atau faktor bukan kinerja lainnya.
8. Conflict Tolerance (Toleransi), yaitu seberapa besar pegawai didorong untuk bersifat terbuka terhadap konflik dan kriteria.
9. Means-ends Orientation (Orientasi Akhir), yaitu seberapa besar manajemen lebih menekankan pada penyebab atau hasil dibandingkan pada teknik dan proses yang digunakan untuk mengembangkan hasil.
10. Open-System Focus (Sistem yang Terfokus), yaitu seberapa besar pengawasan organisasi dan respons yang diberikan untuk mengubah lingkungan eksternal.

Karakteristik-karakteristik diatas terdapat dalam teori budaya organisasi yang dikemukakan oleh Robbins. Budaya organisasi merupakan kunci keberhasilan suatu organisasi untuk mencapai tujuan organisasi tersebut. Budaya organisasi tidak bisa dilihat secara nyata tetapi dapat dirasakan aktivitasnya. Budaya organisasi yang baik akan berpengaruh terhadap kinerja pegawai dalam suatu organisasi.

Peneliti akan mengemukakan pengertian mengenai kinerja menurut Prawirosentono yang di kutip oleh Sutrisno dalam bukunya yang berjudul Budaya Organisasi (2010:170) mengatakan, bahwa :

“Mengemukakan kinerja adalah hasil kerja yang dapat dicapai oleh seseorang atau sekelompok orang dalam suatu organisasi, sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing, masing, dalam rangka upaya mencapai tujuan organisasi bersangkutan secara legal, tidak melanggar hukum, dan sesuai dengan moral maupun etika.”

Berdasarkan uraian diatas dapat peneliti simpulkan bahwa kinerja adalah kesuksesan karena kinerja merupakan hasil dari kerja suatu anggota atau organisasi dalam pencapaian tujuan bersama.

Sedangkan kinerja menurut Miner yang di kutip oleh Sutrisno dalam bukunya yang berjudul Budaya Organisasi (2010:170) mengatakan, bahwa :

“Bagaimana seseorang diharapkan dapat berfungsi dan berperilaku sesuai dengan tugas yang telah dibebankan kepadanya. Setiap harapan mengenai bagaimana seseorang harus berperilaku dalam melaksanakan tugas, berarti menunjukkan suatu peran dalam organisasi.”



Berdasarkan uraian diatas dapat peneliti simpulkan bahwa kinerja merupakan peran suatu pegawai dalam organisasi untuk melaksanakan tugas-tugas dan wewenang yang diberikan demi tercapainya suatu tujuan organisasi.

Menurut Bernardin dan Russel yang di kutip oleh Sutrisno dalam bukunya yang berjudul Budaya Organisasi (2010:179) mengajukan enam kinerja primer yang dapat digunakan untuk mengukur kinerja, yaitu :

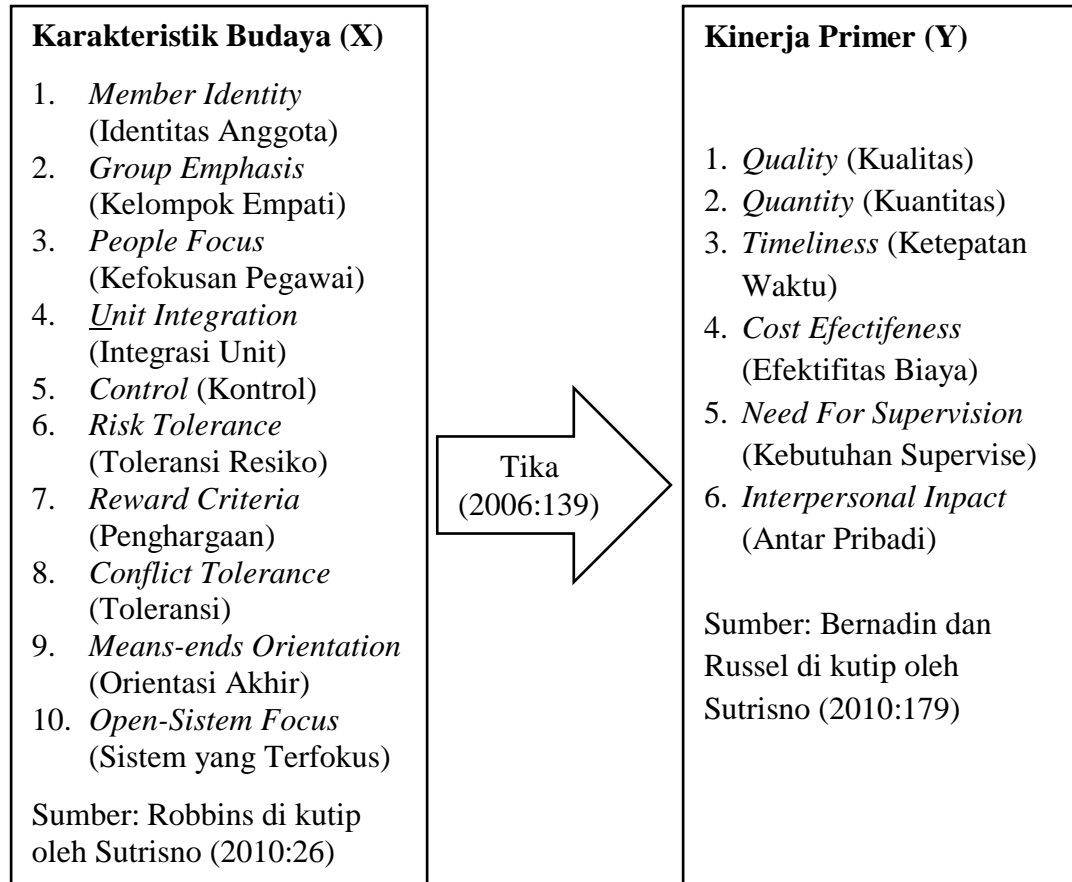
1. Quality (Kualitas), merupakan tingkat sejauh mana proses atau hasil pelaksanaan kegiatan yang mendekati kesempurnaan atau tujuan yang diharapkan.
2. Quantity (Kuantitas), merupakan jumlah yang dihasilkan, misalnya jumlah rupiah, unit, dan siklus kegiatan yang dilakukan.
3. Timeliness (Ketepatan Waktu), merupakan sejauh mana suatu kegiatan diselesaikan pada waktu yang dikehendaki, dengan memerhatikan koordinasi output lain serta waktu yang tersedia untuk kegiatan orang lain.
4. Cost Effectiveness (Efektifitas Biaya), merupakan tingkat sejauh mana penggunaan sumber daya organisasi (manusia, keuangan, teknologi, dan material) dimaksimalkan untuk mencapai hasil tertinggi atau pengurangan kerugian dari setiap unit penggunaan sumber daya.
5. Need For Supervision (Kebutuhan Supervise), merupakan tingkat sejauh mana seorang pekerja dapat melaksanakan suatu fungsi pekerjaan tanpa memerlukan pengawasan seorang supervisor untuk mencegah tindakan yang kurang diinginkan.
6. Interpersonal Impact (Antar Pribadi), merupakan tingkat sejauh mana pengawasan memelihara harga diri, nama baik, dan kerjasama diantara rekan kerja dan bawahan.

### 2.5.1 Teori yang Menghubungkan Budaya Organisasi dengan Kinerja

Menurut Kotter dan Heskett yang dikutip oleh Tika dalam bukunya yang berjudul *Corporate Culture and Performance* (2006:139) mengenai hubungan budaya organisasi terhadap kinerja pegawai mengatakan bahwa:

“Budaya yang kuat dapat menghasilkan efek yang sangat mempengaruhi individu dan kinerja, bahkan dalam suatu lingkungan bersaing pengaruh tersebut dapat lebih besar daripada faktor-faktor lain seperti struktur organisasi, alat analisis keuangan, kepemimpinan dan lain –lain.”

Budaya organisasi yang mudah menyesuaikan dengan perubahan jaman (adaptif) adalah yang dapat meningkatkan kinerja. Budaya organisasi yang kuat akan membantu organisasi dalam memberikan kepastian kepada seluruh pegawai untuk berkembang bersama, tumbuh dan berkembangnya instansi. Pemahaman tentang budaya organisasi perlu ditanamkan sejak dini kepada pegawai. Bila pada waktu permulaan masuk kerja, mereka masuk ke instansi dengan berbagai karakteristik dan harapan yang berbeda – beda, maka melalui training, orientasi dan penyesuaian diri, pegawai akan menyerap budaya organisasi yang kemudian akan berkembang menjadi budaya kelompok, dan akhirnya diserap sebagai budaya pribadi. Bila proses internalisasi budaya organisasi menjadi budaya pribadi telah berhasil, maka pegawai akan merasa identik dengan instansinya, merasa menyatu dan tidak ada halangan untuk mencapai kinerja yang optimal. Ini adalah kondisi yang saling menguntungkan, baik bagi instansi maupun pegawai.



**Gambar 2.1**  
**Paradigma Berpikir**

## 2.6 Hipotesis

Sumiati dalam bukunya Statistik (2012:43) mengemukakan bahwa :

“Hipotesis adalah suatu dugaan atau pernyataan sementara mengenai suatu masalah tertentu yang masih harus diuji secara empirik apakah dugaan sementara itu bias diterima atau sebaliknya ditolak.”

Berdasarkan kerangka pemikiran di atas, penulis menduga hipotesis ini sebagai berikut:

1. Ada Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kinerja Pegawai di Dinas Kesehatan Kota Bandung.
2. Pengaruh Budaya Organisasi ada hambatan terhadap Kinerja Pegawai di Dinas Kesehatan kota Bandung.
3. Budaya Organisasi berusaha mengatasi hambatan terhadap Kinerja Pegawai di Dinas Kesehatan Kota Bandung.