

## **BAB II**

### **KAJIAN PUSTAKA**

#### **2.1 Kajian Pustaka**

##### **2.1.1 Konsep Administrasi Negara**

###### **2.1.1.1 Pengertian Administrasi**

Administrasi berasal dari Bahasa Belanda “Administratie” yang merupakan pengertian Administrasi dalam arti sempit yaitu sebagai kegiatan tata usaha kantor catat-mencatat, mengetik, menggandakan, dan sebagainya.

Administrasi bisa dibagikan sebagai ilmu karena adanya kesinambungan dengan ilmu lain, ilmu pengetahuan tidak lepas kaitannya dengan ilmu-ilmu lain. Adapun ilmu sosial yang mempunyai kaitan erat dengan ilmu administrasi adalah ilmu politik, hukum, sejarah, filosofi dan antropologi.

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.

Administrasi sebagai ilmu pengetahuan merupakan suatu fenomena masyarakat yang baru, karena baru timbul sebagai cabang daripada ilmu-ilmu sosial, termasuk perkembangannya di Indonesia, dengan membawa prinsip-prinsip yang universal, akan tetapi 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 secara sempit dikatakan sebagai kegiatan catat-mencatat, surat-menyurat, ketik-mengetik, agenda dan sebagainya yang bersifat teknis ketatausahaan. Administrasi dalam arti luas adalah keseluruhan proses pelaksanaan kegiatan yang dilakukan oleh dua orang atau lebih yang terlibat dalam suatu bentuk usaha kerja sama demi tercapainya tujuan yang ditentukan sebelumnya (Sondang P.Siagian 2005:32)

### **2.1.1.2 Pengertian Administrasi Negara**

Administrasi Publik (Inggris:*Public Administration*) atau Administrasi Negara adalah suatu bahasan ilmu sosial yang mempelajari tiga elemen penting kehidupan bernegara yang meliputi lembaga legislatif, yudikatif, dan eksekutif serta hal-hal yang berkaitan dengan publik yang meliputi kebijakan publik, manajemen publik, administrasi pembangunan, tujuan negara, dan etika yang mengatur penyelenggara negara. Administrasi juga berasal dari administrasi berasal dari bahasa latin yang terdiri dari kata “*ad*” yang berarti intensif dan “*ministraire*” yang berarti *to serve* (melayani).

Secara sederhana, administrasi publik adalah ilmu yang mempelajari tentang bagaimana pengelolaan suatu organisasi publik. Kajian ini termasuk mengenai birokrasi, penyusunan, pengimplementasian, pengevaluasian kebijakan publik dan administrasi pembangunan.

Menurut **Nigro** dalam **Inu kencana (2006:24)** “administrasi negara adalah kerjasama kelompok dalam lingkungan pemerintahan.”

Menurut **Dimock** dalam **Inu Kencana (2006:25)** **administrasi** negara adalah “kegiatan negara dalam melaksanakan kekuasaan/kewewenangan politiknya.”

Menurut **George J. Gordon** dalam **Inu kencana (2006:25)**:“Administrasi adalah seluruh proses baik yang dilakukan organisasi maupun perseorangan yang berkaitan dengan penerapan atau pelaksanaan hukum dan peraturan yang dilakukan oleh badan legislatif, eksekutif dan yudikatif”

## **2.1.2 Konsep Manajemen Sumber Daya Manusia**

### **2.1.2.1 Pengertian manajemen sumber daya manusia**

Manajemen Sumber Daya Manusia atau yang sering dikenal dengan *Human Resource Management* merupakan aset kritis organisasi yang tidak hanya diikutsertakan dalam filosofi perusahaan tetapi juga dalam proses perencanaan strategis. Pengertian manajemen sumber daya manusia menurut **Mondy (2010: 4-5)** adalah utilisasi dari individu-individu untuk mencapai tujuan organisasi. Maka dari itu, manajer-manajer di setiap tingkatan harus memperhatikan manajemen sumber daya manusia. Pada dasarnya, semua manager menyelesaikan segala sesuatunya dengan mendelegasikan tugas kepada karyawannya, hal ini memerlukan manajemen sumber daya manusia yang efektif.

Menurut **Marwansyah (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. Manajemen sumber daya manusia sering disebut juga dengan manajemen personalia. Manajemen personalia merupakan proses manajemen yang diterapkan terhadap personalia yang ada di organisasi.

**Menurut Flippo (1994: 5)**, manajemen personalia adalah perencanaan, pengorganisasian, pengarahan dan pengendalian atas pengadaan tenaga kerja, pengembangan, kompensasi, integrasi, pemeliharaan, dan pemutusan hubungan kerja dengan sumber daya manusia untuk mencapai sasaran perorangan, organisasi, dan masyarakat.

Berdasarkan beberapa pendapat ahli tersebut, dapat disimpulkan bahwa manajemen sumber daya manusia adalah proses perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan, dan pengontrolan terhadap sumber daya manusia dalam organisasi untuk mencapai tujuan secara efektif dan efisien.

### **2.1.2.2 Fungsi dan tujuan manajemen sumber daya manusia**

Adapun fungsi manajemen sumber daya manusia menurut **Hasibuan (2007:**

**21)** meliputi:

- a. Perencanaan, yaitu merencanakan tenaga kerja secara efektif serta efisien agar sesuai dengan kebutuhan perusahaan dalam membantu terwujudnya tujuan.
- b. Pengorganisasian, yaitu kegiatan untuk mengorganisasikan semua karyawan dengan menetapkan pembagian kerja, hubungan kerja, delegasi wewenang, integrasi, dan koordinasi dalam bagan organisasi.
- c. Pengarahan, yaitu kegiatan mengarahkan semua karyawan, agar mau bekerja sama dan bekerja efektif serta efisien dalam membantu tercapainya tujuan perusahaan.
- d. Pengendalian, yaitu kegiatan mengendalikan semua karyawan agar menaati peraturan-peraturan perusahaan dan bekerja sesuai dengan rencana.
- e. Pengadaan, yaitu proses penarikan, seleksi, perjanjian kerja, penempatan, orientasi dan induksi untuk mendapatkan karyawan yang sesuai dengan kebutuhan perusahaan.
- f. Pengembangan, yaitu proses peningkatan keterampilan teknis, teoritis, konseptual dan moral karyawan melalui pendidikan dan pelatihan.

- g. Kompensasi, yaitu pemberian balas jasa langsung dan tidak langsung kepada karyawan sebagai imbalan jasa yang diberikan perusahaan.
- h. Pengintegrasian, yaitu kegiatan untuk mempersatukan kepentingan perusahaan dan kebutuhan karyawan agar terciptanya kerja sama yang serasi dan saling menguntungkan.
- i. Pemeliharaan, yaitu kegiatan untuk memelihara atau meningkatkan kondisi fisik, mental dan loyalitas karyawan agar mereka tetap mau bekerja sama sampai pension.
- j. Kedisiplinan, yaitu keinginan dan kesadaran untuk mentaati peraturan-peraturan perusahaan dan norma-norma sosial.
- k. Pemberhentian, yaitu putusnya hubungan kerja seseorang dari suatu perusahaan.

Sementara tujuan Manajemen Sumber Daya Manusia (**Schuler et. al dalam Sustrisno, 2009: 7**), yaitu memperbaiki tingkat produktivitas, memperbaiki kualitas kehidupan kerja, dan meyakinkan organisasi telah memenuhi aspek-aspek legal. Guna mencapai tujuan manajemen sumber daya manusia, maka sumber daya manusia harus dikembangkan dan dipelihara agar semua fungsi organisasi dapat berjalan seimbang. Kegiatan sumber daya manusia merupakan bagian proses manajemen sumber daya manusia yang paling sentral dan merupakan suatu rangkaian dalam mencapai tujuan organisasi (**Sustrisno, 2009: 8**). Kegiatan tersebut dapat berjalan lancar apabila memanfaatkan fungsi-fungsi manajemen.

### **2.1.3 Konsep Budaya Organisasi**

#### **2.1.3.1 Pengertian Budaya**

Menurut Alisyahbana (dalam Suparsono, 2004:31) 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.

Kemudian Peruci dan Hamby (dalam Tampubolon, 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 disimpulkan 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.

### **2.1.3.2 Pengertian Organisasi**

Organisasi dirumuskan sebenarnya sangat tergantung pada konteks dan perspektif tertentu dari seseorang yang merumuskan tersebut. Sebagai contoh Victor A Thompson (2003:125) menyatakan bahwa : suatu organisasi adalah suatu integrasi dari sejumlah spesialis-spesialis yang bekerja sama sangat rasional dan impersonal untuk mencapai beberapa tujuan spesifik yang telah dirumuskan sebelumnya.

Menurut Chester Barnard (2003:126) menyatakan bahwa suatu organisasi adalah suatu system dari aktivitas aktivitas orang yang terkoordinasikan secara sadar atau kekuatan kekuatan yang terdiri dari dua orang atau lebih

Pandangan Klasik tentang organisasi dinyatakan oleh Max Weber dengan mendemonstrasikan pendapatnya mengenai birokrasi. Weber membedakan suatu kelompok kerjasama dengan organisasi kemasyarakatan. Menurut dia kelompok kerja sama adalah suatu tata hubungan sosial yang dihubungkan dan dibatasi oleh aturan-aturan.

Aspek dari pengertian yang dikemukakan oleh Max Weber ini ialah bahwa suatu organisasi atau kelompok kerjasama ini mempunyai unsur-unsur *properties* sebagai berikut :

- (1) Organisasi merupakan tata hubungan sosial. Dalam hal ini seseorang individu melakukan proses interaksi sesamanya didalam organisasi tersebut.
- (2) Organisasi mempunyai Batasan-batasan tertentu. Dengan demikian seorang individu melakukan hubungan interaksi dengan yang lainnya dibataso oleh peraturan-peraturan tertentu
- (3) Organisasi merupakan suatu kumpulan tata aturan, yang bias membedakan suatu organisasi dengan tata kemasyarakatan. Tata aturan ini menyusun proses interaksi di antara orang yang bekerja sama didalamnya sehingga interaksi itu tidak muncul begitu saja
- (4) Organisasi merupakan suatu kerangka hubungan yang berstruktur didalamnya berisi wewenang, tanggung jawab, dan pembagian kerja untuk menjalankan suatu fungsi tertentu.

Barnard menyumbangkan pendapatnya mengenai unsur kekayaan (property) suatu organisasi, antara lain :

- (1) Organisasi terdiri dari serangkaian kegiatan yang dicapai lewat suatu proses kesadaran, kesengajaan, dan koordinasi yang bersasaran
- (2) Organisasi merupakan kumpulan dari orang-orang untuk melaksanakan kegiatan yang bersasaran tersebut.
- (3) Organisasi memerlukan adanya komunikasi, yakni suatu hasrat dari sebagian anggotanya untuk mengambil bagian dalam pencapaian tujuan Bersama dengan anggota lainnya.

Caplow mengatakan bahwa pola organisasi dapat diketahui dengan unsur-unsur sebagai berikut :

- (1) Organisasi mempunyai identitas
- (2) Organisasi mempunyai kelangsungan
- (3) Organisasi mempunyai jadwal kerja
- (4) Organisasi mempunyai otorita

### **2.1.3.3 Pengertian Budaya Organisasi**

Dalam beberapa literature budaya perusahaan sering diganti dengan budaya organisasi. Budaya perusahaan merupakan sesuatu hal yang sangat kompleks. Budaya organisasi dapat juga dikatakan sebagai kebiasaan yang terus berulang-ulang menjadi nilai (*value*) dan gaya hidup oleh sekelompok individu dalam organisasi. Dapat pula dikatakan budaya organisasi adalah norma-norma yang telah disepakati untuk menuntun perilaku individu dalam organisasi.

Selanjutnya Robbins berpendapat budaya organisasi merupakan "perekat sosial yang mengikat anggota-anggota organisasi secara bersama-sama melalui nilai-nilai, norma-norma standar yang jelas tentang apa yang dapat dan tidak dapat dilakukan dan dikatakan oleh anggotanya".

Menurut Mangkunegara (2006:113) menyimpulkan bahwa :

**Budaya organisasi adalah seperangkat atau asumsi atau sistem keyakinan, nilai-nilai dan norma yang dikembangkan dalam organisasi yang dijadikan tingkah laku bagi anggota anggotanya untuk mengatasi masalah adaptasi eksternal dan integrasi internal**

Pendapat lain mengenai budaya organisasi menurut Siagian (2001: 207) mengemukakan bahwa :

**Budaya organisasi adalah makna kehidupan bersama yang tercermin pada berbagai asumsi penting yang meskipun adakalanya tidak dinyatakan secara tertulis, diakui dan diterima oleh semua pihak dalam organisasi tersebut."**

Menurut Thompson dan Stickland (2013 : 106) :

**Budaya organisasi menunjukkan nilai, *beliefs*, prinsip, tradisi, dan cara sekelompok orang beraktivitas dalam organisasi. Budaya organisasi merupakan hasil atau output organisasi.**

Mengacu pada beberapa pendapat diatas, dapat disimpulkan bahwa budaya organisasi adalah beliefs, value, norma, dan system yang membentuk dan mewarnai perilaku anggota organisasi sehingga menjadi kebiasaan yang sulit diubah. Budaya adalah 'katup pengaman' untuk mengatur beroperasinya organisasi melalui landasan nilai dan keyakinan setiap individu yang kemudian melembaga (menjadi norma kerja).

### 2.1.3.4 Karakteristik Budaya Organisasi

Budaya organisasi merupakan sistem penyebaran kepercayaan dan nilai nilai yang berkembang dalam suatu organisasi dan mengarahkan perilaku anggota anggotanya. Menurut **Benyamin Harits (2005:381)** Mengemukakan bahwa :

**“Membahas budaya sebagai nilai nilai yang memberikan keunggulan bersaing bagi organisasi, pengaruhnya terhadap perilaku anggota organisasi, kemudian menentukan bagaimana budaya mengikat para anggota dalam organisasi.”**

**Benyamin Harits (2005:381)** lebih lanjut mengemukakan bahwa :

**“ Untuk memahami bagaimana budaya organisasi, misalnya bagaimana struktur organisasi dapat di desain atau dikelola, maka dapat mengkaji asal usul budaya organisasi. Ada 4 (empat) factor yang mempengaruhi perbedaan budaya diantara organisasi-organisasi yang dikenal secara umum yaitu :**

- 1. Karakteristik orang orang yang ada dalam organisasi**
- 2. Etika organisai**
- 3. Sifat-sifat sistem yang dipergunakan oleh organisasi**
- 4. Struktur organisasi**

### 2.1.3.5 Fungsi Budaya Organisasi

Fungsi Budaya organisasi secara umum terbagi dalam beberapa hal, meliputi :

1. Menambahkan rasa kepemilikan dan menaikkan loyalitas karyawan dalam organisasi
2. Digunakan sebagai alat untuk mengorganisasikan anggota
3. Memperkuat nilai organisasi

4. Sebagai mekanisme untuk mengontrol perilaku didalam lingkungan kerja
5. Mendorong semua struktur untuk meningkatkan kinerja baik itu untuk jangka pendek atau jangka panjang
6. Budaya organisasi juga berfungsi sebagai penentu arah, mana yang boleh dilakukan dan mana yang tidak.

Fungsi Budaya Organisasi menurut para ahli :

Budaya organisasi menurut Robbins (1999:294) menyatakan bahwa fungsi budaya organisasi sebagai :

- Berperan untuk menetapkan tapal batas
- Menjadi identitas bagi suatu anggota organisasi
- Untuk mempermudah timbulnya komitmen
- Budaya Meningkatkan kemantapan sistem social

Budaya organisasi menurut Siagian (2005:153) menyatakan bahwa fungsi budaya organisasi sebagai :

- Untuk menentukan batas batas perilaku dalam arti menentukan apa yang benar dan salah
- Menumbuhkan rasa memiliki dan jati diri sebuah organisasi dari para anggotanya

- Untuk menumbuhkan komitmen kepada anggota bahwa kepentingan bersama adalah diatas kepentingan individual
- Sebagai alat untuk memperkuat ikatan seluruh anggota organisasi
- Sebagai alat pengendali perilaku para anggota organisasi yang bersangkutan

### **2.1.3.6 Tipe, Elemen, dan Dimensi Budaya Organisasi**

Dalam bukunya Noe and Mondy (1996:237) mengatakan ada dua tipe Budaya Organisasi, yaitu :

#### *a. Open and Participative Culture*

Budaya Organisasi ini ditandai dengan pencapaian tujuan output yang tinggi dengan didukung adanya rasa percaya pada bawahan, komunikasi yang terbuka, kepemimpinan yang supportif dan penuh perhatian, penyelesaian masalah secara tim, adanya otonom pekerja, dan berbagi informasi.

#### *b. Closed and Autocratic Culture*

Budaya Organisasi ini ditandai dengan pencapaian tujuan output yang tinggi, namun pencapaian tersebut mungkin lebih dinyatakan dan dipaksakan organisasi dengan pemimpin yang otokrasi dan kuat.

#### 1.4.1 Contoh Budaya Organisasi

Setelah mengetahui pengertian budaya organisasi dan fungsinya, maka kita juga harus mengetahui apa saja contoh budaya organisasi tersebut. Berikut penjelasannya:

### 1. Budaya Administrasi

Budaya administrasi dalam organisasi sangat dibutuhkan misalnya dalam hal surat menyurat, keluar masuk barang, pendapatan pegawai dan lainnya untuk memperlancar kinerja perusahaan.

### 2. Kedisiplinan

Budaya organisasi bisa berupa kedisiplinan. Misalnya dalam hal ketepatan menyelesaikan order yang di minta, budaya ramah kepada customer, tidak telat datang ke kantor dan masih banyak lagi.

### 3. Pembagian Wewenang yang Jelas

Kemampuan organisasi dalam membagi wewenang adalah budaya organisasi yang menjadi kunci keberhasilan sebuah perusahaan. Tanpa pembagian wewenang yang jelas maka kinerja para anggota dalam organisasi tersebut tidak akan optimal karena kebingungan.

### 4. Inovasi

Inovasi adalah budaya organisasi yang mendorong para anggota untuk menciptakan atau mengembangkan ide-ide kreatif dan inovatif demi kemajuan organisasi tersebut.

- **Elemen Budaya Organisasi**

Beberapa ahli dalam Pratiwi (2012:31) mengemukakan elemen budaya organisasi, seperti Denison antara lain : nilai-nilai, keyakinan dan prinsip-prinsip dasar, dan praktek-praktek manajemen serta perilaku. Serta Schein 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.

#### 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 dan Rosseau 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.

- 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.

- **Dimensi Budaya Organisasi**

Menurut Robbins dalam Tika (2006: 10) terdapat beberapa karakteristik yang apabila dicampur dan dicocokkan maka akan menjadi budaya internal yaitu :

- Inisiatif individu yaitu sejauh mana organisasi memberikan kebebasan kepada setiap pegawai dalam mengemukakan pendapat atau ide-ide yang di dalam pelaksanaan tugas dan fungsinya. Inisiatif individu tersebut perlu dihargai oleh kelompok atau pimpinan suatu organisasi sepanjang menyangkut ide untuk memajukan dan mengembangkan organisasi.

Menurut Ki Hajar Dewantara dalam Liliweri (2002:71). Manusia memiliki unsur-unsur potensi budaya yaitu pikiran (cipta), rasa dan kehendak(karsa). Hasil ketiga potensi budaya itulah yang disebut kebudayaan. Dengan kata lain kebudayaan adalah hasil cipta, rasa dan karsa manusia dalam memenuhi kebutuhan hidupnya. Dengan cipta manusia mengembangkan kemampuan alam pikir yang menimbulkan ilmu pengetahuan. Dengan rasa manusia menggunakan panca inderanya yang menimbulkan karya-karya seni atau kesenian. Dengan karsa manusia menghendaki kesempurnaan hidup, kemuliaan dan kebahagiaan sehingga berkembanglah kehidupan beragama dan kesusilaan.

Pengarahan yaitu sejauh mana pimpinan suatu organisasi dapat menciptakan dengan jelas sasaran dan harapan yang diinginkan, sehingga para pegawai dapat

memahaminya dan segala kegiatan yang dilakukan para pegawai mengarah pada pencapaian tujuan organisasi. Sasaran dan harapan tersebut jelas tercantum dalam visi dan misi. Bentuk Pengarahan Pada umumnya pimpinan menginginkan pengarahan kepada anggota atau karyawan dengan maksud agar mereka bersedia bekerja dengan sebaik mungkin, dan diharapkan tidak menyimpang dari prinsip-prinsip. Maka adapun dengan bentuk atau cara menurut Faisal Afiff, (1994: 40-41) berupa:

- Orientasi

Merupakan cara pengarahan dengan memberikan informasi yang perlu supaya kegiatan dapat dilakukan dengan baik.

- Perintah

Merupakan permintaan dari pimpinan kepada orang yang berada dibawahnya untuk melakukan atau mengulangi suatu kegiatan tertentu pada keadaan tertentu.

- Delegasi

Wewenang dalam pendelegasian wewenang ini pimpinan melimpahkan sebagian dari wewenang yang dimilikinya kepada bawahan.

Integrasi yaitu sejauh mana suatu organisasi dapat mendorong unit-unit organisasi untuk bekerja dengan cara yang terkoordinasi. Menurut Handoko (2003 : 195) koordinasi merupakan proses pengintegrasian tujuan-tujuan dan kegiatan-kegiatan pada unit-unit yang terpisah (departemen atau bidang-bidang fungsional) suatu organisasi untuk mencapai tujuan.

Kontrol yaitu adanya pengawasan dari para pimpinan terhadap para pegawai dengan menggunakan peraturan-peraturan yang telah ditetapkan demi kelancaran organisasi. Pengawasan menurut Handoko (2003: 360) dapat didefinisikan sebagai proses untuk menjamin bahwa tujuan-tujuan organisasi tercapai. Dalam pengawasan terdapat beberapa tipe pengawasan seperti yang diungkapkan Winardi dalam Badrudin (2013: 589). Fungsi pengawasan dapat dibagi dalam tiga macam tipe, atas dasar fokus aktivitas pengawasan, antara lain:

➤ Pengawasan Pendahuluan (preliminary control)

Prosedur-prosedur pengawasan pendahuluan mencakup semua upaya manajerial guna memperbesar kemungkinan bahwa hasil-hasil aktual akan berdekatan hasilnya dibandingkan dengan hasil-hasil yang direncanakan. Dipandang dari sudut prespektif demikian, maka kebijaksanaan-kebijaksanaan merupakan pedoman-pedoman untuk tindakan masa mendatang. Tetapi, walaupun demikian penting untuk membedakan tindakan menyusun kebijaksanaan-kebijaksanaan dan tindakan mengimplementasikannya. Merumuskan kebijakan-kebijakan termasuk dalam fungsi perencanaan sedangkan tindakan mengimplementasi kebijaksanaan merupakan bagian dari fungsi pengawasan.

- Pengawasan pendahuluan meliputi:
- Pengawasan pendahuluan sumber daya manusia.
- Pengawasan pendahuluan bahan-bahan.
- Pengawasan pendahuluan modal
- Pengawasan pendahuluan sumber-sumber daya finansial

- Pengawasan pada saat kerja berlangsung (cocurrent control) Concurrent control terutama terdiri dari tindakan-tindakan para supervisor yang mengarahkan pekerjaanpara bawahan mereka. Direction berhubungan dengan tindakan-tindakan para manajer sewaktu mereka berupaya untuk:
  - Mengajarkan para bawahan mereka bagaimana cara penerapan metode-metode serta prosedur-prsedur yang tepat.
  - Mengawasi pekerjaan mereka agar pekerjaan dilaksanakan sebagaimana mestinya.
  - Proses memberikan pengarahan bukan saja meliputi cara dengan apa petunjuk-petunjuk dikomunikasikan tetapi ia meliputi juga sikap orang-orang yang memberikan penyerahan.
- Pengawasan Feed Back (feed back control)

Sifat khas dari metode-metode pengawasan feed back (umpan balik) adalah bahwa dipusatkan perhatian pada hasil-hasil historikal, sebagai landasan untuk mengoreksi tindakan-tindakan masa mendatang.

Sistem imbalan menurut Siagian dalam Handoko (2003:102) adalah pemberian salah satu bentuk penghargaan kepada karyawan atas sumbangnya kepada organisasi terutama tercermin dari prestasi karyanya, imbalan yaitu sejauh mana alokasi imbalan (seperti kenaikan gaji, promosi, dan sebagainya) didasarkan atas prestasi kerja pegawai, bukan sebaliknya didasarkan atas senioritas, sikap pilih kasih, dan sebagainya.

Pola komunikasi yaitu sejauh mana komunikasi dalam organisasi yang dibatasi oleh hierarki kewenangan yang formal dapat berjalan baik. Menurut Handoko (2003: 272) komunikasi itu sendiri merupakan proses pemindahan pengertian atau informasi dari seseorang ke orang lain.

Komunikasi yang baik adalah komunikasi yang dapat memenuhi kebutuhan sasarannya, sehingga akhirnya dapat memberikan hasil yang lebih efektif. Pola komunikasi yang ada dalam organisasi dapat dibagi menjadi 2 (dua) bagian besar, yaitu komunikasi Vertikal (ke atas dan Kebawah) dan Komunikasi Horisontal (setara) Di kedua jenis komunikasi ke atas maupun ke bawah, manajemen mengendalikan sistem komunikasinya.

- ❖ Vertical Communication (komunikasi tegak) merupakan pengiriman dan penerimaan pesan di antara level sebuah hirarki, ke bawah dan keatas.
- ❖ Horizontal Communication (komunikasi mendatar) merupakan pengiriman dan penerimaan pesan di antara individu dalam level yang sama dalam sebuah hirarki.

Dari pendapat Robbins diatas mengenai 6 dimensi budaya organisasi, dikelompokkan menjadi 3 variabel yaitu

- Sumber daya manusia yang terdiri dari inisiatif individu dan integrasi.
- Manajemen yang terdiri dari pengarahan, kontrol dan sistem imbalan
- Komunikasi yang terdiri dari pola komunikasi

### 2.1.3.7 Fungsi, Tujuan penerapan Budaya Organisasi

Budaya Organisasi sebagai pedoman untuk mengontrol perilaku anggota organisasi, pasti memiliki fungsi dan manfaat yang berguna bagi organisasi

**Robbins** dalam (Asri,2011:8) fungsi budaya organisasi sebagai berikut :\

1. Budaya menciptakan perbedaan yang jelas antara satu organisasi dan yang lain.
2. Budaya membawa suatu rasa identitas bagi anggota anggota organisasi.
3. Budaya mempermudah timbulnya komitmen pada sesuatu yang lebih luar dari pada kepentingan diri individual seseorang.
4. Budaya merupakan perekat social yang membantu mempersatukan organisasi itu dengan memberikan standar standar yang tepat untuk dilakukan oleh karyawan.'
5. Budaya sebagai mekanisme pembuat makna dan kendali yang memandu dan membentuk sikap serta perilaku karyawan.

**Menurut Anwar Prabu (2005:114)**, tujuan penerapan budaya organisasi, yaitu :

**Tujuan penerapan budaya organisasi adalah agar seluruh individu dalam organisasi mematuhi dan berpedoman pada system nilai keyakinan dan norma-norma yang berlaku dalam organisasi tersebut.**

### 2.1.4 Konsep Kinerja Pegawai

Secara etimologi kinerja dari kata "*performance*" berasal dari kata to perform yang mempunyai beberapa masukan (entries: melakukan: memenuhi atau menjalankan sesuatu, melaksanakan tanggung jawab).

Kinerja karyawan adalah hasil dari proses pekerjaan tertentu secara berencana pada waktu dan tempat dari karyawan serta organisasi bersangkutan. Kinerja adalah seperangkat hasil yang dicapai dan merujuk pada tindakan pencapaian serta pelaksanaan sesuatu pekerjaan yang diminta.

**Menurut Anwar Prabu Mangkunegara (2006:67)** bahwa

**Kinerja (prestasi kerja) adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya.**

Menurut **Benardi dalam Satibi (2006:378)** adalah

**Kinerja pegawai adalah hasil kerja yang dicapai oleh seorang pegawai baik secara individu maupun kelompok dalam rangka pencapaian visi misi dan program kerjayang telah ditetapkan oleh organisasi sehingga dapat diketahui kontribusi dari setiap pegawai terhadap organisasinya**

Dari beberapa pendapat ahli dapat disimpulkan bahwa kinerja karyawan adalah hasil kerja yang dilakukan oleh seseorang dalam suatu organisasi agar tercapai tujuan yang diinginkan suatu organisasi dan meminimalisir kerugian. Kinerja pegawai adalah kesediaan seseorang atau kelompok orang untuk melakukan suatu kegiatan dan menyempurnakannya sesuai dengan tanggung jawabnya dengan hasil seperti yang diharapkan.

#### **2.1.4.1 Faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan**

Menurut **Hasibuan (2007: 56)**, kinerja pegawai dapat dikatakan baik atau dapat dinilai dari beberapa hal, yaitu :

##### **1. Kesetiaan**

Kinerja dapat diukur dari kesetiaan pegawai terhadap tugas dan tanggung jawabnya dalam organisasi. Kesetiaan adalah tekad dan kesanggupan,

menaati, melaksanakan dan mengamalkan sesuatu yang ditaati dengan penuh kesadaran dan tanggung jawab.

## 2. Prestasi Kerja

Hasil prestasi kerja pegawai, baik kualitas maupun kuantitas dapat menjadi tolak ukur kinerja. Pada umumnya prestasi kerja seorang pegawai dipengaruhi oleh kecakapan, keterampilan, pengalaman, dan kesanggupan pegawai dalam melaksanakan tugas dan fungsinya.

## 3. Kedisiplinan

Sejauh mana pegawai dapat mematuhi peraturan -peraturan yang ada dan melaksanakan intruksi yang diberikan kepadanya.

## 4. Kreatifitas

Merupakan kemampuan pegawai dalam mengembangkan kreatifitas dan mengeluarkan potensi yang dimiliki dalam menyelesaikan pekerjaannya sehingga bekerja lebih berdaya guna dan berhasil guna.

## 5. Kerjasama

Dalam hal ini kerjasama diukur dari kemampuan pegawai untuk bekerja sama dengan pegawai lain dalam menyelesaikan suatu tugas yang ditentukan, sehingga hasil pekerjaannya akan semakin baik.

## 6. Kecakapan

Dapat diukur dari tingkat pendidikan pegawai yang disesuaikan dengan pekerjaan yang menjadi tugasnya.

## 7. Tanggung jawab

Yaitu kesanggupan seorang pegawai menyelesaikan pekerjaan yang diserahkan kepadanya dengan sebaik-baiknya dan tepat pada waktunya serta berani memikul resiko pekerjaan yang dilakukan.

### 2.1.4.2 Indikator Kinerja Karyawan

Adapun penilaian kinerja yang didasarkan pada aspek kinerja dikemukakan oleh **Mitcell dalam {sedarmayanti,2001: 52}** menyatakan bahwa Indikator untuk mengukur kinerja karyawan yaitu:

1. **Kualitas Kerja ( Quality of work)**
2. **Ketepatan Waktu (Promptness)**
3. **Inisiatif (Initiative)**
4. **Kemampuan (Capability)**
5. **Komunikasi (Communication)**

Aspek-aspek tersebut untuk lebih jelasnya akan peneliti uraikan secara terperinci, sebagaimana yang dikemukakan oleh **Mitcell dalam (Sedarmayanti,2001:51)** sebagai berikut :

#### 1. Kualitas Kerja ( Quality of work)

Kualitas terdiri dari sejumlah keistimewaan hasil kerja yang memenuhi keinginan dan tanggung jawab yang merupakan bagian dari tujuan organisasi dan dengan demikian memberikan kepuasan atas penggunaan hasil kerja tersebut. Kualitas terdiri dari segala sesuatu yang bebas dari kekurangan dan kerusakan

## **2. Ketepatan Waktu ( Promptness)**

Berkaitan dengan sesuai atau tidaknya waktu penyelesaian pekerjaan dengan target waktu yang direncanakan. Setiap pekerjaan diusahakan untuk selesai sesuai dengan rencana agar tidak mengganggu pada pekerjaan yang lain.

## **3. Inisiatif ( Initiative )**

Semangat untuk melaksanakan tugas tugas dan mempunyai kebebasan untuk berinisiatif agar pegawai aktif dalam menyelesaikan pekerjaannya.

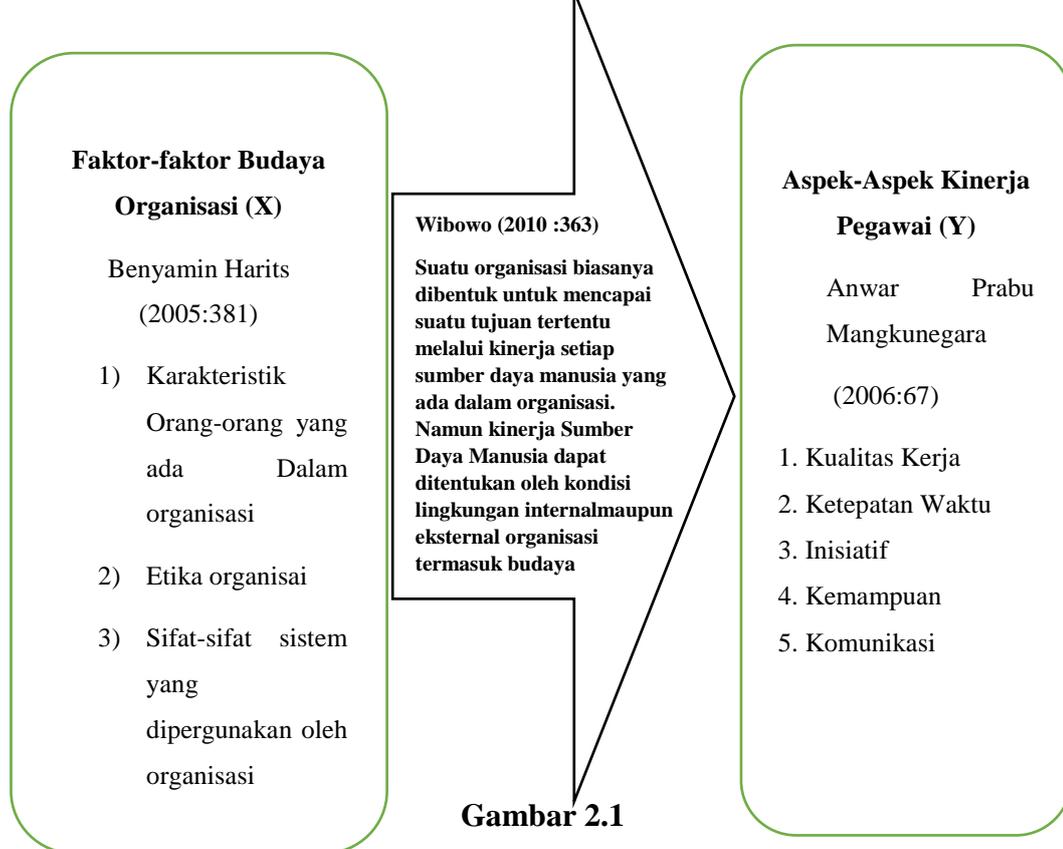
## **4. Kemampuan (Capability)**

Setiap pegawai harus benar benar mengetahui bidang pekerjaan yang ditekuninya. Serta mengetahui arah yang diambil organisasi, sehingga jika telah menjadi keputusan, mereka tidak ragu ragu lagi untuk melaksanakanyasesuai dengan rencana dalam mencapai tujuan organisasi.

## **5. Komunikasi (Communication)**

Seorang pemimpin dalam mengambil keputusan terlebih dahulu memberikan kesempatan kepada bawahannya untuk mengemukakan saran dan pendapatnya. Pimpinan mengajak para bawahan untuk ikut berpartisipasi dalam memecahkan masalah yang dihadapi. Keputusan terakhir tetap berada ditangan pimpinan. Akan menimbulkan kerjasama yang lebih baik dan akan terjalin hubungan hubungan yang makin harmonis diantara para pegawai dan para pemimpin yang juga dapat menimbulkan perasaan senasib sepenanggungan.

### 2.1.5 Keterkaitan Budaya Organisasi dan Kinerja Pegawai



**Gambar 2.1**

#### **Paradigma Hubungan**

Suatu Organisasi biasanya dibentuk untuk mencapai suatu tujuan tertentu melalui kinerja segenap sumber daya manusia yang ada dalam organisasi. Namun, kinerja sumber daya manusia sangat 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 (Wibowo, 2010:247)

Adanya budaya organisasi akan memudahkan karyawan untuk menyesuaikan diri dengan lingkungan perusahaan, dan membantu karyawan untuk mengetahui tindakan apa yang seharusnya dilakukan sesuai dengan nilai-nilai yang ada di dalam organisasi dan menjunjung tinggi nilai-nilai tersebut sebagai pedoman

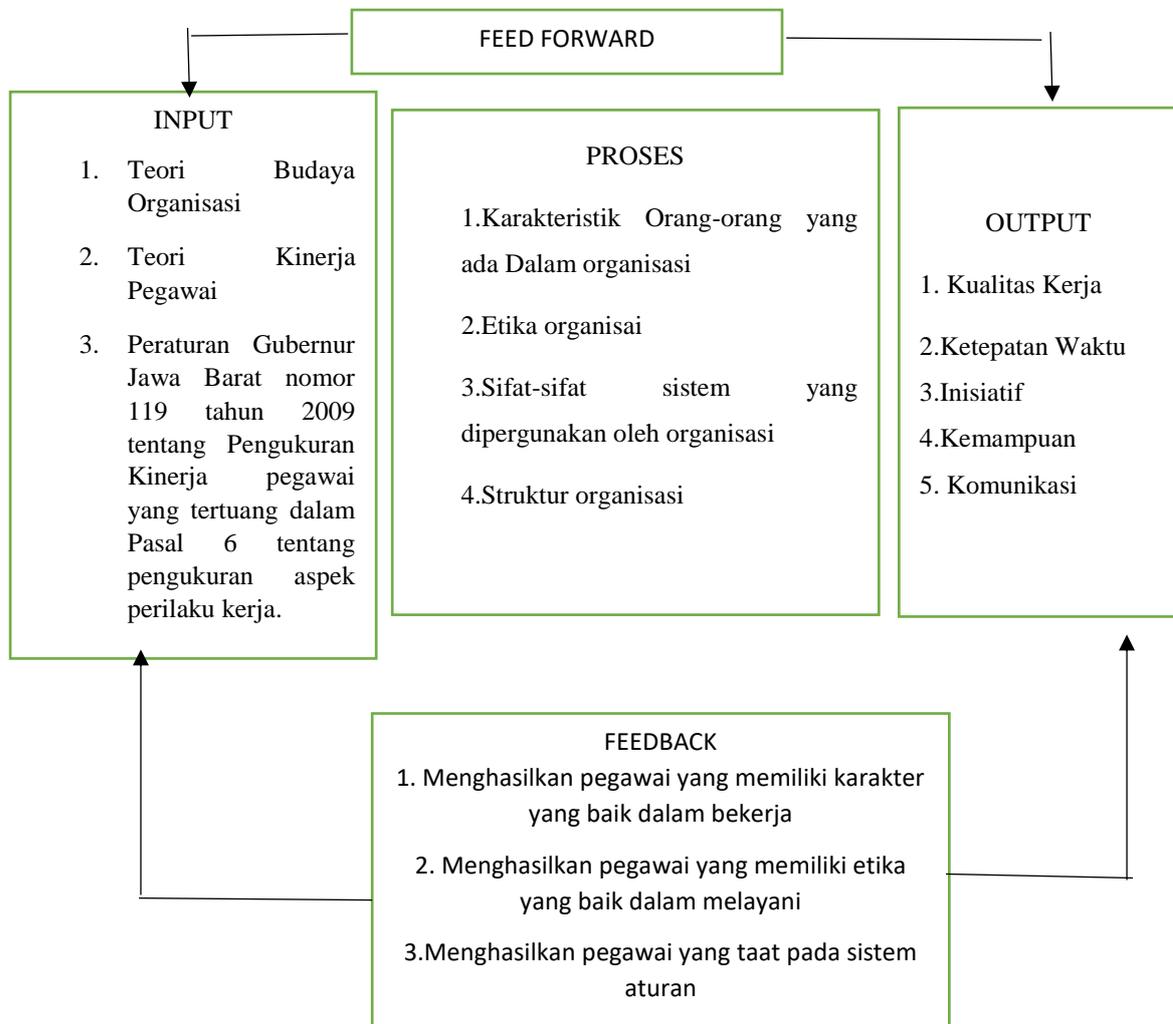
karyawan untuk berperilaku yang dapat dijalankan dalam melaksanakan tugas dan pelaksanaannya (Riani, 2011:109).

Budaya Organisasi memainkan peranan yang penting dalam memotivasi perilaku inovatif pegawai, karena budaya organisasi menciptakan komitmen Antara anggota dalam arti percaya pada inovasi dan nilai-nilai organisasi dan menerima norma norma yang terkait pada inovasi yang berlaku dalam organisasi. Pegawai yang telah mengikatkan diri dalam komitmen selalu bersedia dan rela memberikan upaya ekstra dan kreatif atas nama organisasi. Suatu budaya yang kuat akan mempunyai pengaruh yang besar pada perilaku anggota-anggotanya, karena tingginya tingkat kebersamaan dan berdampak terhadap kinerja pegawai pula.

Hubungan budaya organisasi dengan kinerja, **Wibowo** dalam (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.”**

Berdasarkan uraian diatas, menjelaskan bahwa budaya organisasi mempunyai kaitan yang erat dengan kinerja yang pada prinsipnya tidak bisa dipisahkan Antara satu dengan yang lainnya, karena budaya organisasi yang baik akan berdampak terhadap pegawai dalam meningkatkan kinerja yang optimal sehingga dapat tercapainya tujuan yang sudah ditetapkan dalam sebuah organisasi



**Gambar 2.2**

**Metode Pendekatan Sistem Budaya Organisasi dan Kinerja Pegawai**

## **Keterangan**

### **1. Input**

Peraturan Gubernur Jawa Barat nomor 119 tahun 2009 tentang Pengukuran Kinerja pegawai yang tertuang dalam Pasal 6 tentang pengukuran aspek perilaku kerja.

### **2. Proses**

Karakteristik budaya organisasi yaitu Karakteristik Orang-orang yang ada Dalam organisasi,Etika organisasi, Sifat-sifat sistem yang dipergunakan oleh organisasi,Struktur organisasi

### **3. Output**

Indikator kinerja karyawanYaitu Kualitas Kerja, Ketepatan Waktu,,Inisiatif ,Kemampuan, Komunikasi.

### **4. Feedback**

Feedback dari penelitian ini adalah Menghasilkan pegawai yang memiliki karakter yang baik dalam bekerja,Menghasilkan pegawai yang memiliki etika yang baik dalam melayani ,Menghasilkan pegawai yang taat pada sistem aturan

## 2.2 Kerangka Berpikir

Pada penyusunan proposal penelitian ini, peneliti mengacu pada pendapat para ahli mengenai teori-teori yang berhubungan dengan locus dan focus penelitian sebagai dasar pedoman yang mengukur sejauh mana pedoman ini sesuai dengan kenyataan sehingga akan menghasilkan kesimpulan yang objektif.

Berdasarkan uraian-uraian yang telah dikemukakan diatas, maka peneliti akan mengemukakan teori-teori dari para ahli yang selanjutnya akan ditetapkan sebagai kerangka pemikiran. Berdasarkan ini peneliti akan kemukakan pengertian Budaya organisasi Menurut **Mangkunegara (2006:113)** menyimpulkan bahwa :

**Budaya organisasi adalah seperangkat atau asumsi atau sistem keyakinan, nilai-nilai dan normayang dikembangkan dalam organisasi yang dijadikan tingkah laku bagi anggota anggotanya untuk mengatasi masalah adaptasi eksternal dan integrasi internal**

**Benyamin Harits (2005:381)** lebih lanjut mengemukakan bahwa :

Untuk memahami bagaimana budaya organisasi, misalnya bagaimana struktur organisasi dapat di desain atau dikelola, maka dapat mengkaji asal usul budaya organisasi. Ada 4 (empat) factor yang mempengaruhi perbedaan budaya diantara organisasi-organisasi yang dikenal secara umum yaitu :

1. **Karakteristik orang orang yang ada dalam organisasi**
2. **Etika organisai**
3. **sifat-sifat sistem yang dipergunakan oleh organisasi**
4. **Struktur organisasi**

## **Kinerja Karyawan**

Peneliti akan mengemukakan pengertian Kinerja Karyawan **Menurut Anwar Prabu Mangkunegara (2006:67)** bahwa

**Kinerja (prestasi kerja) adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya.**

- 1) Kualitas Kerja ( Quality of work)**
- 2) Ketepatan Waktu (Promptness)**
- 3) Inisiatif (Initiative)**
- 4) Kemampuan (Capability)**
- 5) Komunikasi (Communication)**

### **2.3 Hipotesis**

Bertitik tolak dari kerangka pemikiran tersebut maka peneliti menetapkan hipotesis sebagai berikut **“Budaya organisasi Berpengaruh Signifikan Terhadap Kinerja Karyawan pada Badan Pendapatan Daerah di Kabupaten Bandung”**

Berdasarkan kerangka berpikir yang telah diuraikan di atas, peneliti mengemukakan hipotesis penelitian sebagai berikut :

1. Besarnya hasil hasil pengaruh budaya organisasi terhadap Kinerja Pegawai pada Badan Pendapatan Daerah Kabupaten Bandung
2. Besarnya pengaruh budaya organisasi yang baik mempengaruhi terhadap Kinerja pegawai melalui karakteristik orang-orang yang ada dalam organisasi,etika organisasi,sifat-sifat system yang dipergunakan dalam organisasi, dan struktur organisasi terhadap Kinerja Pegawai.