**BAB II**

# **KAJIAN PUSTAKA**

## **Kajian Pustaka**

### **Kajian Peneliti Terdahulu**

**Tabel 2. 1 Kajian Penelitian Terdahulu**

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| **Nama**  *( Name)* | Dr. Juriko Abdusamad,M.Si | Muh. Hidayat H. Yusuf | Zulfa Richa Rahmawati,Debby Andrean Ady Mahardika , Djoko Poernomo |
| **Jenis Luaran Laporan Penelitian** | Penelitian dosen pemula | Jurnal Tarbawi | Journal of Bussines Studies |
| **Tahun** | 2009 | 2017 | 2019 |
| **Universitas**  ***( University)*** | Universitas Negeri Gorontalo | UIN Kalijaga Yogyakarta | Universitas Jember |
| **Judul**  *(Title)* | Analisis Budaya Organisasi Dalam Meningkatkan Kinerja Dinas Pendidikan,Pemuda dan Olahraga Provinsi Gorontalo | Pengembangan Budaya Organisasi Dalam Lembaga Pendidikan | Implementasi Budaya Organisasi : Problema dan Solusinya |
| **Latar Belakang Histor is** (*Historical Background*) | Berdasarkan pengamatan awal diperoleh data bahwa kinerja Dinas Pendidikan, Pemuda dan Olah Raga Provinsi Gorontalo dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya belum sesuai dengan yang diharapkan. Sebagian besar karyawan belum mampu melaksanakan dan menyelesaikan tugasnya dengan baik, bahkan ada kecenderungan para karyawan kurang bertanggung jawab yang ditunjukan dengan sikap apatis terhadap permasalahan perusahaan. Begitu pula disiplin kerja, tanggung jawab dan keinginan berprestasi yang masih kurang. Berdasarkan fenomena-fenomena tersebut, maka salah satu cara untuk meningkatkan kinerja pegawai Dinas Pendidikan, Pemuda dan Olah Raga Provinsi Gorontalo adalah dengan menerapkan budaya kerja atau nilai-nilai yang dianut oleh organisasi. Semua pegawai harus tahu dan melaksanakan budaya kerja perusahaan untuk meningkatkan kinerja organisasi. Bertitik tolak dari uraian diatas, maka peneliti tertarik untuk mengadakan penelitian dengan memfokuskan pada judul analisis budaya organisasi dalam meningkatkan kinerja organisasi pada Dinas Pendidikan, Pemuda dan Olah Raga Provinsi Gorontalo. | Suatu organisasi tidak akan dapat berkembang apabila tidak melakukan suatu perubahan. Perkembangan organisasi berguna untuk adaptasi dengan lingkungan dengan merubah nilai dan struktur organisasi, serta membuat cara kerja suatu lembaga menjadi lebih sistematis dan efisien. Faktor yang menyebabkan perkembangan suatau organisasi terdiri dari faktor internal dan eksternal, dan dengan mengubah suatu budaya organisasi maka sumber daya manusia yang ada akan menjadi lebih bermutu. Sebuah organisasi mempunyai budaya masing-masing. Hal ini menjadi salah satu pembeda antara satu organisasi dengan organisasi lainnya. Budaya sebuah organisasi ada yang sesuai dengan individu atau anggota baru, ada juga yang tidak sesuai. Sehingga seorang individu atau anggota baru harus dapat menyesuaikan diri dengan organisasi tersebut.  Budaya organisasi ini dapat membuat suatu organisasi menjadi terkenal dan bertahan lama. Di sisi lain, permasalahan muncul ketika ada budaya organisasi yang tak dapat menjadi pendukung organisasi tersebut. Sehingga yang terjadi adalah organisasi tidak berjalan dengan baik dan tidak berjalan sesuai dengan perkembangan zaman. Maksudnya budaya organisasi tersebut tidak dapat menyesuaikan diri dengan lingkungannya, justru sebaliknya tetap mempertahankan eksistensi budayanya tanpa melihat perubahan dan perkembangan zaman. Dengan demikian, keadaan seperti ini maka individu/ anggota secara tidak langsung tidak mendapatkan kepuasan dalam pekerjaan. Hal ini merupakan satu diantara faktor lain yang menyebabkan individu atau anggota serta sebuah organisasi tidak berkembang dan maju ke arah yang lebih baik | Keberadaan organisasi sebenarnya sudah setua sejarah peradaban manusia. Manusia, sepanjang hidupnya berkelompok untuk mencapai tujuan bersama (Andri, 2015). Manusia selalu berinteraksi dengan lainnya untuk memenuhi kebutuhannya sebab manusia memiliki keterbatasan (pikiran, tenaga, waktu, dan gerak). Manusia, dengan demikian selalu berada dan dibesarkan dalam suatu organisasi serta menjadi bagian dari organisasi. Akan tetapi, tidak semua manusia menyadari bahwa mereka sebenarnya berorganisasi. Itulah salah satu hakikat manusia yakni selalu hidup berorganisasi sebagai pengejawantahan makhluk sosial. Di sisi lain, suatu organisasi tidak dapat bertahan dan mewujudkan tujuan yang diharapkan apabila tidak ada manusia sebagai sumber daya paling penting untuk menggerakkan roda organisasi dalam menjawab kebutuhan manusia dari waktu ke waktu. Dewasa ini kedudukan sumber daya manusia (SDM) bukan alat dalam suatu proses produksi melainkan sebagai ruh penggerak dan penentu berlangsungnya aktivitas organisasi. Kualitas SDM menentukan meningkatnya kinerja organisasi atau tidak. Peningkatan kualitas SDM dapat dipersiapkan secara matang melalui proses internal organisasi yang terpola yang kemudian kita sebut sebagai budaya organisasi. Budaya organisasi muncul berawal dari kebiasaan, tradisi dan cara-cara umum untuk melaksanakan pekerjaan yang dianut orang-orang dalam suatu organisasi yang dipertahankan dan dikembangkan dalam waktu yang lama melalui sosialisasi, pengajaran, dan manajemen. Proses internalisasi tersebut diyakini dapat mengubah cara berfikir, bersikap dan berperilaku personil organisasi untuk mencapai tujuan bersama. Fungsi budaya organisasi, dengan demikian sebagai perekat sosial dalam mempersatukan anggota-anggota untuk mencapai tujuan organisasi dan juga berfungsi sebagai kontrol atas perilaku anggota organisasi (Tubagus, 2015). Budaya organisasi menciptakan suatu sistem tersendiri yang dapat mempengaruhi kinerja organisasi. |
| **Konteks kekinian terkait dengan Topik** ( *Current Context*) | Mneggunakan Teknologi Informasi | Menggunakan Teknologi Informasi | Menggunakan Teknologi Informasi |
| **Teori-teori yang telah dan sedang dipergunakan peneliti lain *(Theories Underpinning*)** | Keberadaan organisasi sebenarnya sudah setua sejarah peradaban manusia. Manusia, sepanjang hidupnya berkelompok untuk mencapai tujuan bersama (Andri, 2015). Manusia selalu berinteraksi dengan lainnya untuk memenuhi kebutuhannya sebab manusia memiliki keterbatasan (pikiran, tenaga, waktu, dan gerak). Manusia, dengan demikian selalu berada dan dibesarkan dalam suatu organisasi serta menjadi bagian dari organisasi. Akan tetapi, tidak semua manusia menyadari bahwa mereka sebenarnya berorganisasi. Itulah salah satu hakikat manusia yakni selalu hidup berorganisasi sebagai pengejawantahan makhluk sosial. Di sisi lain, suatu organisasi tidak dapat bertahan dan mewujudkan tujuan yang diharapkan apabila tidak ada manusia sebagai sumber daya paling penting untuk menggerakkan roda organisasi dalam menjawab kebutuhan manusia dari waktu ke waktu. Dewasa ini kedudukan sumber daya manusia (SDM) bukan alat dalam suatu proses produksi melainkan sebagai ruh penggerak dan penentu berlangsungnya aktivitas organisasi. Kualitas SDM menentukan meningkatnya kinerja organisasi atau tidak. Peningkatan kualitas SDM dapat dipersiapkan secara matang melalui proses internal organisasi yang terpola yang kemudian kita sebut sebagai budaya organisasi. Budaya organisasi muncul berawal dari kebiasaan, tradisi dan cara-cara umum untuk melaksanakan pekerjaan yang dianut orang-orang dalam suatu organisasi yang dipertahankan dan dikembangkan dalam waktu yang lama melalui sosialisasi, pengajaran, dan manajemen. Proses internalisasi tersebut diyakini dapat mengubah cara berfikir, bersikap dan berperilaku personil organisasi untuk mencapai tujuan bersama. Fungsi budaya organisasi, dengan demikian sebagai perekat sosial dalam mempersatukan anggota-anggota untuk mencapai tujuan organisasi dan juga berfungsi sebagai kontrol atas perilaku anggota organisasi (Tubagus, 2015). Budaya organisasi menciptakan suatu sistem tersendiri yang dapat mempengaruhi kinerja organisasi. | Budaya organisasi adalah sebuah karakteristik kunci yang dijunjung tinggi oleh organisasi yang dianut oleh para anggotanya sehingga membedakan organisasi satu dengan lainnya. Pola dasar budaya merupakan faktor yang signifikan dalam menentukan efektivitas organisasi. Selain itu, misalnya budaya suatu lembaga akan berpengaruh juga terhadap bentuk lembaga tersebut dan yang paling penting adalah budaya berhubungan erat dengan kualitas. Hal ini dikemukakan Cameron K.S dan Freeman S.J dalam S. Nur Hidayah terbagi empat pola dasar budaya organisasi, yaitu: (Hidayah, 2016: 28). a. Adhocracy culture: menekankan pada kreativitas, proaktif, dan inovasi dengan karakteristik yang bersifat flexibel, mudah beradaptasi, dan berorientasi eksternal. b. Clan culture: menekankan pada komitmen karyawan, loyalitas, keterbukaan, moral, partisipasi, kerjasama tim, dengan karakteristik yang bersifat flexible dan berorientasi internal. c. Market culture: menekankan pada pencapaian tujuan, produktivitas, penyelesaian tugas, keuntungan, serta efisiensi dengan karakteristik yang menyukai kestabilan dan pengendalian. d. Hierarchy culture: fokus pada perintah, keseragaman, stabilitas, dan pengendalian. Nilai yang dikembangkan adalah pengambilan keputusan yang terpusat, prosedurnya adalah pengambilan keputusan yang terpusat, prosedural, dan pengukuran terstanda | Caldwell, D. F. (Tubagus, 2015:15) menjelaskan bahwa ada tujuh karakteristik utama yang secara keseluruhan merupakan hakikat budaya organisasi, antara lain: 1) Inovasi dan keberanian mengambil resiko, yaitu sejauh mana anggota organisasi didorong untuk berinovasi dan berani dalam mengambil resiko. 2) Perhatian pada hal-hal rinci, yaitu sejauh mana para anggota organisasi menjalankan presisi, analisis, dan perhatian pada hal-hal detail. 3) Orientasi hasil, yaitu tingkat sejauh mana manajemen dapat fokus kepada hasil dari pada teknik dan proses yang digunakan untuk mencapai hasil tersebut. 4) Orientasi orang, yaitu sejauh mana keputusan-keputusan manajemen mempertimbangkan efek dari hasil tersebut atas orang yang ada di dalam suatu organisasi. 5) Orientasi tim, yaitu sejauh mana kegiatan-kegiatan kerja di dalam organisasi pada tim dari pada individu. 6) Keagresifan, yaitu sejauh mana orang- orang bersikap agresif dan kompetitif. 7) Stabilitas, yaitu tingkat sejauh mana kegiatan-kegiatan organisasi menekankan dipertahankannya status quo bukannya pertumbuhan organisasi. |
| **Mendudukkan terminologi-terminologi yang relevan yang dipergunakan dalam berbagai penelitian sejenis (*Terminology*) Metode Penelitian** | Jenis penelitian ini adalah penelitian kualitatif dengan menhhunakan pendekatan studi kasus. Teknik pengumpulan data digunakan dengan cara observasi, wawancara, dokumentasi. Data yang diperoleh dilakukan pengabsahan melalui: a) Ketekunan pengamatan, b) Triangulasi Data, c) Kecukupan Referensi. Data hasil penelitian diolah melalui teknik: a) reduksi data, b) penyajian data, c) penarikan kesimpulan, yang bertujuan untuk mendapatkan data dalam menunjang hasil akhir penelitian. | Pndekatan penelitian fenomenologi (Creswell, 2009; Sugiyono, 2016). Penelitian dilakukan selama 2 bulan (April sampai dengan Mei 2019). Informan penelitian adalah pengurus dan mantan pengurus organisasi, sejumlah mahasiswa dan pimpinan fakultas. Teknik pengumpulan data menggunakan kombinasi observasi, wawancara, dan dokumentasi. Pengabsahan data yang diperoleh dilakukan melalui triangulasi data dan referensi. Analisis data menggunakan teknik kondensasi data, penyajian data, penarikan kesimpulan | Penelitian ini penulis termasuk jenis penelitian deskriptif, yaitu mencoba menggambarkan keadaan yang sebenarnya. Teknik pengumpulan data dalam penelitian ini adalah ; (1) Studi Pustaka, (2) Observasi, (3) Wawancara. |
| **Penjelasan bukti-bukti terkait pentingnya topik riset ini**  **(*Significant*) Hasil Penelitian** | Berdasarkan status Pegawai Negeri Sipil (PNS) maupun honor. Budaya Organisasi berpengaruh lebih besar adalah pegawai honor dibandingkan Pegawai Negeri Sipil (PNS) terhadap motivasi. Hal ini dimaknai bahwa pegawai honor lebih dituntut untuk lebih memahami budaya yang ada diorganisasi dimana pegawai honor lebih bersikap inovatif dan mampu mengambil resiko, perhatian pada detail bukan pada proses tetapi pada hasil kerja mereka mampu terpenuhi sesuai harapan yang diinginkan organisasi, memiliki sikap agresif dan mampu bersaing dengan sesama honor maupun pegawai bukan honor yang pada akhirnya memberikan dampak diterimanya mereka dalam organisasi. Motivasi pegawai honor mempengaruhi jenis penyesuaian yang dilakukan terhadap suatu organisasi. Hasil kerja pegawai honor juga dipengaruhi oleh dorongan khusus yang dimiliki untuk bagaimana mereka dapat berafiliasi dengan organisasi secara penuh dan mendapat pengakuan bahwa mereka bagian yang tak terpisahkan dari keseluruhan unsur dalam organisasi. Howard Schult dalam Antonius (2005:316) mengatakan bahwa budaya organisasi adalah kebiasaan kerja seluruh manajemen dan karyawan suatu perusahaan yang telah diterima sebagai standar perilaku kerja, serta membuat mereka terikat secara emosional kepada perusahaan. | Kondisi eksternal organisasi yang sangat cepat berubah merupakan sebuah tantangan dari organisasi untuk dapat hidup terus. Sebagaimana makhluk hidup, organisasi juga harus pandai menyesuaikan diri dengan lingkungannya jika menginginkan untuk hidup dalm usia yang lebih panjang. Ketidakmampuan organisasi menyesuaikan diri dengan lingkungannya akan dapat menyebabkan organisasi tersebut mengalami masalah serius, bahkan berakhir kematian (kerugian). Dalam kasus kondisi pendidikan di indonesia, termasuk yang berkaitan dengan madrasah, perubahan tersebut dapat dilihat pada berbagai hal, mulai dari kebijakan penyelenggaraan dari pemerintah, sampai dengan perubahan hasil perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi. Sekolah atau madrasah sebagai organisasi pembelajar merupakan kumpulan dari individu-individu pembelajar yang ada di dalamnya. Disamping itu, sekolah atau madrasah dapat dikatakan sebagai organisasi pembelajar apabila memiliki ciri-ciri: Pertama, sekolah atau madrasah memberikan kesempatan dan mendorong setiap individu yang ada di dalamnya untuk terus belajar dan memperluas kapasitas dirinya. Kedua, sekolah atau madrasah tersebut merupakan organisasi yang siap menghadapi perubahan dengan mengelola perubahan itu sendiri. Dengan demikian, dapat dilihat bahwa yang ada di dalam suatu sekolah atau madarasah tersebut bukan sesuatu yang terjadi secara alami, dan juga bukan sesuatu yang terjadi secara kebetulan. | Peranan budaya organisasi dalam meningkatkan kinerja organisasi BEM FISIP Universitas Jember berdasarkan karakteristik budaya organisasi membuktikan bahwa budaya organisasi berkaitan erat dengan kinerja organisasi. BEM FISIP di universitas Jember. Budaya organisasi adalah karakteristik organisasi yang membentuk perilaku antar individu di dalam suatu organsiasi untuk mencapai tujuan yang diharapkan, melalui pemahaman yang baik terhadap karakteristik-karakteristik pembentuk budaya seperti keyakinan, kebiasaan maupun tata nilai yang dimiliki. Apabila budaya organisasi dilakukan secara baik maka akan menimbulkan kinerja yang baik pula (Arief, 2018:186). Semakin anggota organisasi memahami, menjiwai, dan mengakui serta mempraktekkan keyakinan, kebiasaan maupun tata nilai tersebut maka budaya organisasi akan semakin kuat dan eksis. Maksudnya, budaya organisasi sebagai keyakinan setiap anggota di dalam organisasi akan jati diri yang secara ideologis dapat memperkuat adanya organisasi baik ke dalam sebagai pengikat/perekat organisasi dan keluar sebagai identitas (icon) sekaligus sebagai pembuktian kemampuan beradaptasi dalam berbagai situasi dan kondisi yang dihadapi organisasi. |
| **Penjelasan keunggulan penelitian yang kita lakukan (*Research Gap*)** | Bagian Budaya Organisasi | Bagian Budaya Organisasi | Bagian Budaya Organisasi |
| Berfokus pada budaya organisasi sebagai pembentukan citra ASN | Berfokus pada budaya organisasi sebagai pembentukan citra ASN | Berfokus pada budaya organisasi sebagai pembentukan citra ASN |
| Keunggulan dari Budaya Organisasi ini adalah untuk meningkatkan suatu kinerja dalam budaya kerja yang ada di Dinas Kebudayaan,Pemuda dan Olahraga Kabupaten Bekasi | Keunggulan dari Budaya Organisasi ini adalah untuk meningkatkan suatu kinerja dalam budaya kerja yang ada di Dinas Kebudayaan,Pemuda dan Olahraga Kabupaten Bekasi | Keunggulan dari Budaya Organisasi ini adalah untuk meningkatkan suatu kinerja dalam budaya kerja yang ada di Dinas Kebudayaan,Pemuda dan Olahraga Kabupaten Bekasi |

### **2.1.2 Kajian Terhadap Administrasi Publik**

**A. Pengertian Administrasi**

Keberadaan Administrasi senantiasa dikembangkan oleh pola pemikiran yang akan dijadikan pedoman untuk melaksanakan berbagai kegiatan manusia yang secara sengaja dilakukan agar tidak terjadi kegagalan dalam pelaksanaan berbagai tindakan yang telah direncanakan sebelumnya. Administrasi adalah usaha atau kegiatan yang berkenaan dengan penyelenggaraan kebijaksanaan untuk mencapai tujuan. Administrasi dalam arti sempit adalah kegiatan yang meliputi ; catat mencatat, surat menyurat,pembukuan ringan,ketik mengetik,agenda dan sebagainya yang bersifat teknis ketatausahaan. Administrasi dalam arti luas adalah seluruh proses kerja sama antara dua orang atau lebih dalam mencapai tujuan dengan memanfaatkan sarana dan prasaran tertentu secara berdaya guna dan berhasil guna. Proses perkembangan teori administrasi selalu berlangsung secara terus-menerus mengikuti keinginan menusia baik sebagai ilmuan administrasi maupun secara profesional administrasi.

Sebagai suatu metode, administrasi berlangsung dalam organisasi formal, yaitu suatu unit sosial yang dibentuk untuk bertujuan mencakup unsur-unsur konflik dan unsur-unsur perubahan. Organisasi dengan struktur formalnya, kelompok sosial, lingkungan sosial, sumber-sumber dan tujuan-tujuan merupakan bahan dasar seseorang administrator bekerja. Tugas seorang administrator adalah melaksanakan pekerjaan melalui proses pengorganisasian sumber-sumber dalam rangka mencapai tujuan tertentu.

Menurut **(Siagian, 2017)** mendefinisikan administrasi sebagai: “administrasi sebagai keseluruhan proses kerjasama antara dua orang manusia atau lebih yang didasarkan atas rasionalitas tertentu untuk mencapai tujuan yang telah ditentukan sebelumnya”.

Menurut (**The Liang Gie Harbani Pasolong, 2017)** mendefinisikan “Administrasi adalah segenap rangkaian kegiatan penataan terhadap pekerjaan pokok yang dilakukan oleh sekelompok orang dalam kerja sama mencapai tujuan tertentu”

Dari beberapa definisi tersebut, maka penulis mencoba merumuskan definisi administrasi sebagai pekerjaan terencana yang dilakukan sekelompok orang dalam bekerjasama untuk mencapai tujuan atas dasar efektif,efisien dan rasional.

Teori administrasi yang masih sesuai dengan tuntutan manusia tersebut inilah dikategorikan sebagai teori aktual, terutama yang berkaitan dengan struktur hubungan, legalitas kekuasaan, tujuan yang disepakati, peran yang dimainkan, tanggungjawab kegiatan, jaringan komunikasi dan faktor-faktor lain dalam melaksanakan kerjasama.

**B. Pengertian Administrasi Publik**

Keberadaan Administrasi di sebuah negara merupakan sebuah kemutlakan dan kehaursan yang merupakan suatu perangkat pengaturan dan keteraturan yang dapat Pmerupakan 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 kaidah moral agama.

Menurut **(Dwight Waldo, 2017)** mendefinisikan “Administrasi Publik adalah manajemen dan organisasi dari manusia-manusia dan peralatanya guna mencapai tujuan pemerintah.”

Menurut **(Nicholas Henry, 2017)** mendefinisikan “Administrasi Publik adalah suatu kombinasi yang kompleks antara teori dan praktik, dengan tujuan mempromosi pemahaman terhadap pemerintah dalam hubunganya dengan masyarakat yang diperintah dan juga mendorong kebijakan publik agar lebih responsive terhadap kebutuhan sosial. Administrasi Publik berusaha melembagakan praktik-praktik manajemen agar sesuai dengan nilai efektivitas,efisiensi dan pemenuhan kebutuhan masyarakat secara lebih baik.”

Dari beberapa definisi Administrasi Publik diatas, maka peneliti menarik kesimpulan bahwa Administrasi Publik adalah kerjasama yang dilakukan oleh sekelompok orang atau lembaga dalam melaksanakan tugas-tugas pemerintah dalam memenuhi kebutuhan publik secara efisien dan efektif.

Menurut **(Gray, 2017)** menjelaskan peran administrasi publik dalam masyarakat sebagai berikut :

1. Dapat menjamin pemerataan distribusi pendapatan nasional kepada kelompok masyarakat miskin secara berkeadilan.

2. Melindungi hak-hak rakyat atas kepemilikan kekayaan, serta menjamin kebebasan bagi rakyat untuk melaksanakan tanggung jawab atas diri mereka sendiri dalam bidang kesehatan, pendidikan dan pelayanan bagi kelompok masyarakat lanjut usia.

3. Melestarikan nilai tradisi masyarakat yang sangat bervariasi itu dari dari generasi ke generasi berikutnya, serta memberikan jaminan dan dukungan sumber-sumber sehingga nilai-nilai tersebut mampu tumbuh dan berkembang sesuai tuntutan perubahan zaman, serta dapat terus hidup bersama secara damai, serasi dan selaras dengan budaya lain di lingkungannya.

**C. Pengertian Manajemen**

Manajemen berasal dari kata *to manage* yang artinya mengatur. Pengaturan dilakukan melalui proses dan diatur berdasarkan urutan dari fungsi-fungsi manajemen itu. Adapun unsur-unsur manajemen yang terdiri dari 6M yaitu *man, money, method, machines, materials,* dan *market*. Manajemen adalah suatu cara atau seni mengelola sesuatu untuk dikerjakan oleh orang lain. Dalam hal ini untuk mencapai tujuan tertentu secara efektif dan efisien yang bersifat masif, kompleks dan bernilai tinggi tentulah sangat dibutuhkan manajemen. Jadi manajemen itu merupakan suatu proses untuk mewujudkan tujuan yang diinginkan.

**(Mariane, 2018)** mendefinisikan “manajemen merupakan proses kegiatan yang dilakukan oleh seorang manajer atau pimpinan dengan menggunakan sumber-sumber yang dibutuhkan dalam rangka mencapai tujuan yang telah ditetapkan.”

**(Hasibuan, 2018)** mendefinisikan “Manajemen adalah ilmu dan seni mengatur proses pemanfaatan sumber daya manusia dan sumber-sumber lainnya secara efektif dan efisien untuk mencapai suatu tujuan tertentu.”

Dari beberapa definisi Manajemen diatas, maka peneliti menarik kesimpulan bahwa manajemen merupakan proses kegiatan seorang manajer atau pimpinan dalam menggunakan sumber-sumber yang dibutuhkan untuk mencapai tujuan dan suatu ilmu dan seni dalam pemanfaatan sumber daya manusia dan sumber lainnya untuk mencapai suatu tujuan.

# **2.1.3 Kajian Terhadap Budaya Organisasi**

### 

**A. Pengertian Budaya**

Menurut **Stoner** dalam **(Moeljono, 2005)** mendefinisikan “budaya adalah gabungan kompleks asumsi, tingkah laku, cerita, mitos, metafora dan berbagai ide lain yang menjadi satu untuk menentukan apa arti menjadi masyarakat tertentu.”

Pengertian lain dari budaya yang dikemukakan oleh **(Krech, 2005)** mendefinisikan

“**budaya adalah sebagai suatu pola semua susunan, baik material maupun perilaku yang sudah diadopsi masyarakat sebagai suatu cara tradisional dalam memecahkan masalah-masalah para anggotanya. Budaya di dalamnya juga termasuk semua cara yang telah terorganisasi,kepecayaan,norma,nilai-nilai budaya implisit serta premis-premis yang mendasar dan mengandung suatu perintah**.”

Dari beberapa definisi diatas, maka peneliti menarik kesimpulan bahwa memperlakukan budaya sebagai sesuatu yang objektif,seolah setiap orang bisa mengobservasi fenomena yang sama. Budaya diakui dalam praktik sebagai komponen yang sangat penting.

**B. Pengertian Budaya Organisasi**

Penggunaan istilah budaya organisasi dengan mengacu pada budaya yang berlaku dalam instansi atau perusahaan, karena pada umumnya intansi atau perusahaan itu dalam bentuk organisasi yaitu kerjasama antara dua orang atau lebiih yang membentuk kelompok atau satuan kerjasama tersendiri.

Menurut **(Sutrisno, 2018)** Budaya organisasi di definisikan “Perangkat sistem nilai–nilai, keyakinan–keyakinan, asumsi–asumsi, atau norma– norma yang berlaku, disepakati dan diikuti, oleh para anggota suatu organisasi sebagai pedoman perilaku dan pemecahan masalah – masalah organisasinya.”

Dari definisi diatas,maka peneliti dapat menarik kesimpulan bahwa Budaya Organisasi adalah suatu kebiasaan-kebiasaan yang yang sering dilakukan didalam suatu organisasi atau perusahaan dan dijadikan sebagai pedoman dalam melakukan kegiatan sehari-hari.

Menurut **(Kreitner dan Kinicki, 2005)** mendefinisikan Budaya Organisasi adalah “Perekat organisasi yang mengikat anggota organisasi melalui nilai-nilai yang di taati,peralatan simbolik dan cita-cita sosial yang ingin dicapai.”

Dari definisi diatas,maka peneliti dapat menarik kesimpulan bahwa Budaya Organisasi itu merupakan sebuah perekat sistem informasi untuk sebuah pencapaian yang ingin dicapai.

### **2.1.4 Konsep Budaya Organisasi**

**A. Fungsi Budaya Organisasi**

Dari sisi fungsi, budaya organisasi mempunyai beberapa fungsi. Pertama,

budaya mempunyai suatu peran pembeda. Hal itu berarti bahwa budaya kerja

menciptakan pembedaan yang jelas antara satu organisasi deng yang lain. Kedua,

budaya organisasi membawa suatu rasa identitas bagi anggota–anggota organisasi.

Ketiga, budaya organisasi mempermudah timbul pertumbuhan komitmen pada sesuatu yang lebih luas daripada kepentingan individual. Keempat, budaya organisasi itu meningkatkan kemantapan sistem sosial. Artinya budaya organisasi merupakan hal yang sangat penting, karena budaya organisasi adalah ciri khas yang melekat dan menjadi kebiasaan yang dijadikan sebagai pedoman dalam menjalankan kegiatan organisasi.

Selain itu menurut **(Gordon, 2018)** mengatakan bahwa: “Dalam hubungannya dengan segi sosial, budaya berfungsi sebagai perekat sosial yang membantu mempersatukan organisasi itu dengan memberikan standard-standard yang tepat untuk apa yang harus dikatakan dan dilakukan oleh para karyawan. Akhirnya, budaya berfungsi sebagai mekanisme pembuat makna dan kendali yang memandu dan membentuk sikap serta perilaku para karyawan.“

Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa dengan adanya budaya organisasi maka kebiasaan-kebiasaan serta sikap para pegawai dapat dikontrol melalui budaya organisasi tersebut, karena secara tidak langsung hal itu sudah mejadi norma atau aturan yang melekat didalam suatu organisasi dan juga fungsi budaya kerja adalah sebagai perekat sosial dalam mempersatukan anggota-anggota dalam mencapai tujuan organisasi berupa ketentuan-ketentuan atau nilai-nilai yang harus dikatakan dan dilakukan oleh para pegawai. Hal ini dapat berfungsi pula sebagai kontrol atas perilaku pegawai.

**B. Karakteristik Budaya Organisasi**

Karakteristik utama budaya organisasi menurut **Robbins** dalam **(Moeljono, 2005)** yaitu:

1. Inisiatif Individual

Tingkat tanggung jawab, kebebasan dan independensi yang dipunyai individu.

1. Toleransi terhadap tindakan beresiko

Sejauh mana para pegawai dianjurkan untuk bertindak agresif, inovatif dan mengambil resiko.

1. Arah

Sejauh mana organisasi tersebut menciptakan dengan jelas sasaran dan harapan mengenai prestasi kerja.

1. Integrasi

Tingkat sejauh mana unit-unit dalam organisasi didorong untuk bekerja dengan cara terkoordinasi.

1. Dukungan dari masyarakat

Tingkat sejauh mana para manajer memberi komunikasi yang jelas, bantuan serta dukungan terhadap bawahan mereka.

1. Control

Jumlah peraturan dan pengawasan langsung yang digunakan untuk mengawasi dan mengendalikan perilaku pegawai.

1. Identitas

Tingkat sejauh mana para anggota mengidentifikasi dirinya secara keseluruhan dengan organisasinya ketimbang dengan kelompok kerja tertentu atau bidang keahlian professional.

1. Sistem imbalan

Tingkat sejauh mana alokasi imbalan (missal kenaikan gaji, promosi) didasarkan kriteria prestasi pegawai sebagai kebalikan dari senioritas, sikap pilih kasih dan sebagainya.

1. Toleransi terhadap konflik

Tingkat sejauh mana para pegawai didorong untuk mengemukakan konflik dan kritik secara terbuka.

1. Pola-pola komunikasi

Tingkat sejauh mana komunikasi organisasi dibatasi oleh hierarki kewenangan formal.

Setiap karakteristik itu bergerak pada suatu kontinum dari rendah ke tinggi. Dengan menilai organisasi itu berdasarkan sepuluh karakteristik ini akan di peroleh gambaran majemuk dari Budaya Organsiasi.

**C. Perbedaan Dimensi Nilai Dalam Budaya Organisasi**

Meskipun dapat dikatakan bahwa para pakar hampir sama pandanganya tentang pengertian budaya organisasi sebagai makna bersama, dan setuju bahwa nilai-nilai merupakan dimensi budaya organisasi, tetapi yang masih menjadi pertanyaan ialah nilai-nilai apa atau yang mana dari sekian banyak nilai yang ditetapkan kedalam dimensi budaya organisasi. Nilai-nilai yang digunakan oleh para pakar dalam menetapkan, melukiskan atau mengukur budaya suatu organisasi ternyata berbeda-beda.

Sementara menurut **(Cox, 2018)** mengatakan bahwa “ada dua dimensi utama dalam budaya organisasi yang dapat dideskripsikan dan diperbandingkan diantara organisasi-organisasi yaitu kekuatan dan isi.

Yang dimaksud dengan dimensi kekuatan dalam hal ini ialah sejauh manakah norma-norma dan nilai-nilai secara jelas dirumuskan dan sejauh manakah diberlakukan secara sungguh-sungguh. Adapun yang dimaksud dengan dimensi isi dalam budaya ialah nilai-nilai, norma-norma, dan gaya-gaya yang spesifik ditetapkan sebagai karakteristik bagi suatu organisasi. Karena dimensi isi yang ditetapkan untuk menganalisis suatu organisasi yang sama, maka hasilnya tentu tidak dapat diperbandingkan.

Berikut adalah dimensi-dimensi isi yang digunakan oleh pengripta terkenal misalnya **Robbins** yang menggunakan nilai-nilai berbeda-beda sebagai dimensi budaya, menurut pilihan mereka masing-masing.

Dimensi budaya organisasi menurut **Robbins** dalam **(Moeljono, 2005)** yaitu:

1. Inisiatif Individual

Tingkat tanggung jawab, kebebasan dan independensi yang dipunyai individu.

1. Toleransi terhadap tindakan beresiko

Sejauh mana para pegawai dianjurkan untuk bertindak agresif, inovatif dan mengambil resiko.

1. Arah

Sejauh mana organisasi tersebut menciptakan dengan jelas sasaran dan harapan mengenai prestasi kerja.

1. Integrasi

Tingkat sejauh mana unit-unit dalam organisasi didorong untuk bekerja dengan cara terkoordinasi.

1. Dukungan dari masyarakat

Tingkat sejauh mana para manajer memberi komunikasi yang jelas, bantuan serta dukungan terhadap bawahan mereka.

1. Control

Jumlah peraturan dan pengawasan langsung yang digunakan untuk mengawasi dan mengendalikan perilaku pegawai.

1. Identitas

Tingkat sejauh mana para anggota mengidentifikasi dirinya secara keseluruhan dengan organisasinya ketimbang dengan kelompok kerja tertentu atau bidang keahlian professional.

1. Sistem imbalan

Tingkat sejauh mana alokasi imbalan (missal kenaikan gaji, promosi) didasarkan kriteria prestasi pegawai sebagai kebalikan dari senioritas, sikap pilih kasih dan sebagainya.

1. Toleransi terhadap konflik

Tingkat sejauh mana para pegawai didorong untuk mengemukakan konflik dan kritik secara terbuka.

1. Pola-pola komunikasi

Tingkat sejauh mana komunikasi organisasi dibatasi oleh hierarki kewenangan formal.

Dalam mengukur nilai budaya organisasi yang diterapkan Robbis menggunakan sepuluh elemen. Karena dengan aspek-aspek tersebut maka penilaian mengenai budaya organisasi dapat lebih ternilai dengan sempurna.

Sementara Ouchi dalam Sutrisno (2018:9) menggunakan tujuh jenis nilai untuk mengukur dan membandingkan budaya perusahaan Jepang dengan budaya perusahaan Amerika, nilai-nilai tersebut adalah :

1. Komitmen pada karyawan

2. Evaluasi terhadap karyawan

3. Karier

4. Kontrol

5. Pembuatan Keputusan

6. Tanggung jawab; dan

7. Perhatian pada manusia

Dari nilai-nilai tersebut bisa dikatakan bahwa dalam menilai budaya organisasi yang baik, Ouchi lebih mengutamakan kepada aspek-aspek pegawai, karna hampir seluruh penilaian yang diambil berfokus kepada bagaimana tanggung jawab serta sikap yang dilakukan para pegawai dalam menjalankan kegiatan organisasi.

**D. Nilai-Nilai Budaya Perusahaan**

**(Miler, 2018)** mengatakan bahwa “masa mendatang ditandai oleh kompetisi global, dan perusahaan yang sukses ialah yang mampu mengelola budaya baru dengan nilai-nilai yang mengembangkan perilaku ke arah keberhasilan yang kompetitif.”

Kita sedang memasuki era baru dan peradaban baru yang bersfiat global, saling tergantung, saling bersaing yang ditandai oleh :

1. Motivasi berdasar atas imbalan materi saja semakin tidak memadai. Kebutuhan-kebutuhan pribadi yang bersifat materi semakin menurun, sedangkan kebutuhan-kebutuhan yanhg bersfifat rohani semakin meningkat. Manajer yang berhasil harus belajar semangat baru yang produktif didalam perusahaan. Pekerjaan manajer harus membantu karyawannya dalam pncapaian harga diri mereka.

2. Sifat-sifat pekerjaan menjadi kurang fisikal, dalam arti kurang menyadarkan pada kekuatan fisik semata-mata melainkan lebih banyak bersfiat kognitif, karena karyawan dituntut untuk lebih berpikir kreatif, belajar, dan turut ambil bagian

3. Pada masa sekarang karyawan mempunyai banyak pilihan yang lebih luas daripada sebelumnya. Ia dapat pindah, berlatih dan berorganisasi. Manajemen dengam intimidasi mulai lenyap, dan manajemen dengan keterlibatan atau partisipasi serta dorongan positif mulai dilaksanakan

4. Jumlah manajer akan menurun drastis, pekerja-pekerja yang membutuhkan pengetahuan membutuhkan hanya sedikit pengawas apabila mereka dilatih sepenuhnya, dilibatkan, ditugasi dan diberi imbalan yang layak. Manajer- manajer yang masih ada dan bertahan ialah para teknisi ahli yang akan memberikan konsultasi dengan seni membuat komitmen, bukan seni memerintah**.**

5. Persaingan dunia tidak saja dalam bidang teknologi, tetapi juga dalam bidang kemampuan manajemen. Kita sedang ditantang, bukan karena negara-negara lain sedang mengembangkan teknologinya, tetapi mereka menantang kita dalam keterampilan manajemen. Kemampuan manajemen akan menjadi penentu yang paling kritikal bagi keberhasilan perusahaan dan bangsa dalam persaingan yang baru.

Sebanyak lima butir fenomena tersebut sekarang ini sudah menjadi kenyataan. Oleh sebab itu, perusahaan yang kompetitif dan ingin sukses harus mengubah budaya organisasinya yang lama dengan yang baru, yang berisi nilai-nilai primer operatif sebagai landasan dasar operasi perusahaan.

Observasi yang dilakukan **(Miler, 2018)** selama 14 tahun pada berbagai perusahaan di Amerika, disimpulkan setidak-tidaknya ada delapan nilai premier yang menjadi seni budaya perusahaan yang sukses, yaitu asas-asas:

(1) tujuan;

(2) konsensus;

(3) keunggulan;

(4) kesatuan;

(5) prestasi;

(6) empiris;

(7) keakraban; dan

(8) integrasi.

Secara singkat masing-masing asas itu diuraikan sebagai berikut ini :

1. Asas Tujuan

Perusahaan yang paling berhasil ialah yang menetapkan tujuannya untuk menghasilkan produk dan jasa yang bermanfaat bagi pelangganya, dan yang dapat membangkitkan para karyawan untuk bekerja kearah tujuan itu. Para karyawan dapat dibangkitkan semangat dan energinya untuk memfokuskan pada produk dan pelanggan, yaitu produk yang sebaik mungkin, dan pelanggan yang sepuas mungkin.

1. Asas Konsensus

Suatu perusahaan yang sukses dimasa depan ialah yang pimpinanya berhasil membuat kearifan kolektif dalam membuat keputusan, yaitu keputusan bersama yang dibuat sebaik mungkin. Keputusan konsensus adalah keputusan kelompok, yang pada umumnya lebih kompleks, berjangka panjang, strategis, dan dicapai dengan pertimbangan cermat dari pengetahuan orang banyak yang dilibatkan. Keputusan konsensus itu lebih baik, kreatif, lebih tegas, dan diikuti oleh tindakan-tindakan terpadu dibandingkan keputusan-keputusan otoriter, komdando, atau konsultasi. Adalah tugas manajer masa kini untuk mengembangkan proses konsensus, karena perusahaan-perusahaan terkemuka yang berhasil mengakui bahwa keberhasilannya itu karena keputusankeputusan didasarkan asas-asas konsensus.

1. Asas Keunggulan

Keunggulan merupakan semangat yang menguasai kehidupan dan jwa seseorang atau perusahaan. Keinginan atau motivasi keunggukan adalah proses yang tidak pernah berakhir yang memberikan kepuasan sendiri. Keunggulan hanya dapat dicapai sebagai hasil dari kemampuan mempelajari dan menanggapi keadaan lingkungannya dengan cara-cara yang kreatif dan produktif. Manajer yang berhasil, menciptakab budaya keunggulan dengan melaksanakannya denga perjuangan yang konstan dengan mengembangkan tiga unsur, yaitu : standar, motivasi, dan umpan balik.

1. Asas Kesatuan

Kita semua adalah pekerja, tetapi juga manajer. Begitu juga sebaliknya. Untuk memciptakan persatuan dan kesatuan, tidak lagi terpecah-pecah dalam kelas-kelas secara tradisional. Sudah waktunya para karyawan berpartisipasi dalam manajemen dam melakukan pekerjaan yang produktif, karena tuntutan dunia perusahaan modern sekarang tidak lagi membedakan antara pekerja otak yang melulu saja dengan pekerjaan yang hanya menggunakan otot semata-mata. Usaha mempertahankan perbedaan-perbedaan kelas dalam perusahaan akan tetap menjadi pengahalang untuk terciptanya produktivitas, terutama pada sektor manufacturing. Pembedaan-pembedaan yang salah dan tidak menyenangkan itu baik antara manajemen dan non-manajemen, mauoun antara kelompok atau kelas yang satu dengan yang lainnya, hanya merupakan bibit-bibit kebencian, ketidakpuasan dan ketidakefisienan dalam manajemen. Oleh sebab itu perasaan dibedakan harus diubah menjadi perasaan satu, demi keberhasilan perusahaan.

1. Asas Prestasi

Hukum utama bagi perilaku manusia ialah bahwa perilaku merupakan fungsi dari konsekuensi-konsekuensinya, dan perilaku yang dihargai akan meningkatkan prestasi. Bila kita menghargai prestasi orang lain atau menghargai prestasi pekerja, maka kita akan memperoleh kembali prestasi dari orang lain yang kita hargai. Menghargai prestasi karyawan dapat dilakukan dalam bentuk pemberian upah, gaji, promosi, bonus, pemilikan saham, profit sharing, keselamatan bekerja, surat penghargaan, kesempatah mengikuti pelatihan dan sebagainya. Semua ini adalah bentuk imbalan atau penghargaan yang harus didistribusikan atas dasar prestasi. Imbalan-imbalan ini dalam bentuk laba yang disebabkan oleh prestasi balik yang diberikan oleh para karyawan individual. Ini harus dibudayakan dalam perusahaan.

1. Asas Empiris

Keberhasilan perusahaan dimasa mendatang dan juga saat ini tergantung pada kemampuan untuk berpikir realistik, jelas kritis, dan kreatif. Untuk itu diperlukan data nyata atas dasar empiris, sepanjang waktu, yang perlu diketahui dan dilihat oleh para karyawan, dapat disusun dalam bentuk statistik, dan dapat dianalisis untuk keperluan pengambilan keputusan.

1. Asas Keakraban

Keakraban adalah kemampuan berbagi rasa dengan cara yang utuh dan penuh percaya, yang pada gilirannya akan memberikan penghargaan yang tulus dan penuh perhatian mengenai kepentingan-kepentingan pribadi yang bersangkutan. Keakraban yang memungkinkan timbulnya kepercayaan, pengorbanan, dan loyalitas. Keakraban adalah kemampuan untuk memberi dan menerima cinta, merupakan benang merah yang tidak tampak baik diantara karyawan, antara karyawan dan manajer, maupun antara semua organisasi, apabila ada hubungan-hubungan yang sehat diantara individu- individu didalam organisasi.

1. Asas Integrasi

Kepemimpinan itu membutuhkan pengikut. Pengikut mengikuti pemimpinnya, atau bawahan mengikuti atasannya, karena yakin bahwa langlah-langkah yang dilakukan oleh pemimpin atau atasannya itu benar. Kepercayaan dan keyakinan hanya dapat dibangkitkan apabila pemimpin bertindak atas dasar integritas, antara lain jujur, bertanggung jawab, konsisten, adil, dan mampu. Organisasi yang memiliki integritas sangat diperlukan dalam perusahaan modern sekarang ini, karena integritas dapat menimbulkan kekuatan untuk menciptakan, dan memobilisasi energi luar, lebih-lebih dalam era globalisasi.

Dari delapan nilai diatas dapat disimpulkan bhawa nilai-nilai budaya adalah jiwa perusahaan. Karena nilai –nilai yang mendasari budaya perusahaan memiliki kaitan antara nilai-nilai , perilaku , dan produktivitas. Yang nantinya berdampak pada inovasi baru, loyalitas, dan produktivitas para pegawai sebagaimana telah dilakukan oleh perusahaan – perusahaan lain yang telah menerapkan nilai-nilai tersebut.

### **2.1.5 Pengertian Citra**

(Mulyana, 2003, p. 1)dalam artikelnya menyebutkan bahwa “citra menunjukkan kesan suatu obyek terhadap obyek lain yang terbentuk dengan memproses informasi setiap waktu dari berbagai sumber yang terpercaya”. Dan hal itu senada dengan apa yang diungkapkan oleh **Kasali (2003:28)** yaitu “citra merupakan kesan yang timbul karena pemahaman akan suatu kenyataan” Dari dua pendapat yang dipaparkan diatas peneliti menyimpulkan bahwa citra merupakan gambaran, atau pandangan, atau kesan yang timbul terhadap suatu obyek setelah memproses informasi dan pemahaman dari sumber-sumber yang dipercaya akan suatu kenyataan dari obyek lain.

### **2.1.6 Pengertian Aparatur Sipil Negara**

Undang-Undang Nomor 5 Tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara menyebutkan bahwa :

1. Aparatur Sipil Negara yang selanjutnya disingkat ASN adalah profesi bagi pegawai negeri sipil dan pegawai pemerintah dengan perjanjian kerja yang bekerja pada instansi pemerintah

2. Pegawai Aparatur Sipil Negara yang selanjutnya disebut ASN adalah pegawai negeri sipil dan pegawai pemerintah dengan perjanjian kerja yang diangkat oleh pejabat pembina kepegawaian dan diserahi tugas dalam suatu jabatan pemerintahan atau diserahi tugas negara lainnya dan digaji berdasarkan.

## **Kerangka Berpikir**

**Gambar 2.1**

**Model Kerangka Pemikiran**

**Dinas Kebudayaan,Pemuda dan Olahraga Kabupaten Bekasi**

**Budaya Organisasi**

Toleransi Risiko

Dukungan Manajemen

Integrasi

Inisiatif Individu

Arahan

Identitas

Sistem Imbalan

Pola Komunikasi

Toleransi Konflik

Kontrol

**Budaya Organisasi Sebagai Pembentukan Citra Aparatur Sipil Negara Dinas Kebudayaan,Pemuda dan Olahraga Kabupaten Bekasi**

Kerangka pemikiran merupakan pendapat atau teori dari para ahli yang dipergunakan sebagai pedoman peneliti sehingga peneliti menjadi terarah dalam melakukan penelitian. Berdasarkan masalah-masalah yang telah dikemukakan maka peneliti akan mengemukakan karakteristik budaya organisasi yang selanjutnya akan ditetapkan sebagai kerangka pemikiran.

Karakteristik utama budaya organisasi menurut **Robbins** dalam **(Moeljono, 2005)** yaitu:

1. Inisiatif Individual

Tingkat tanggung jawab, kebebasan dan independensi yang dipunyai individu.

1. Toleransi terhadap tindakan beresiko

Sejauh mana para pegawai dianjurkan untuk bertindak agresif, inovatif dan mengambil resiko.

1. Arah

Sejauh mana organisasi tersebut menciptakan dengan jelas sasaran dan harapan mengenai prestasi kerja.

1. Integrasi

Tingkat sejauh mana unit-unit dalam organisasi didorong untuk bekerja dengan cara terkoordinasi.

1. Dukungan dari masyarakat

Tingkat sejauh mana para manajer memberi komunikasi yang jelas, bantuan serta dukungan terhadap bawahan mereka.

1. Control

Jumlah peraturan dan pengawasan langsung yang digunakan untuk mengawasi dan mengendalikan perilaku pegawai.

1. Identitas

Tingkat sejauh mana para anggota mengidentifikasi dirinya secara keseluruhan dengan organisasinya ketimbang dengan kelompok kerja tertentu atau bidang keahlian professional.

1. Sistem imbalan

Tingkat sejauh mana alokasi imbalan (missal kenaikan gaji, promosi) didasarkan kriteria prestasi pegawai sebagai kebalikan dari senioritas, sikap pilih kasih dan sebagainya.

1. Toleransi terhadap konflik

Tingkat sejauh mana para pegawai didorong untuk mengemukakan konflik dan kritik secara terbuka.

1. Pola-pola komunikasi

Tingkat sejauh mana komunikasi organisasi dibatasi oleh hierarki kewenangan formal.

Setiap karakteristik itu bergerak pada suatu kontinum dari rendah ke tinggi. Dengan menilai organisasi itu berdasarkan sepuluh karakteristik ini akan di peroleh gambaran majemuk dari Budaya Organsiasi.

## **2.3 Proposisi**

Proposisi merupakan dugaan sementara dari sebuah penelitian terhadap fenomena yang terjadi. Berdasarkan kajian pustaka serta kerangka berpikir yang ada.

1. Budaya Organisasi dalam membenuk citra Aparatur Sipil Negara di Dinas Kebudayaan,Pemuda dan Olahraga Kabupaten Bekasi belum tercapai.
2. Penerapan Budaya Organisasi Sebagai Pembentukan Citra Aparatur Sipil Negara di Dinas Kebudayaan,Pemuda dan Olahraga Kabupaten Bekasi dapat terwujud dengan Karakteristik utama budaya organisasi
3. Inisiatif Individual

Tingkat tanggung jawab, kebebasan dan independensi yang dipunyai individu.

1. Toleransi terhadap tindakan beresiko

Sejauh mana para pegawai dianjurkan untuk bertindak agresif, inovatif dan mengambil resiko.

1. Arah

Sejauh mana organisasi tersebut menciptakan dengan jelas sasaran dan harapan mengenai prestasi kerja.

1. Integrasi

Tingkat sejauh mana unit-unit dalam organisasi didorong untuk bekerja dengan cara terkoordinasi.

1. Dukungan dari masyarakat

Tingkat sejauh mana para manajer memberi komunikasi yang jelas, bantuan serta dukungan terhadap bawahan mereka.

1. Control

Jumlah peraturan dan pengawasan langsung yang digunakan untuk mengawasi dan mengendalikan perilaku pegawai.

1. Identitas

Tingkat sejauh mana para anggota mengidentifikasi dirinya secara keseluruhan dengan organisasinya ketimbang dengan kelompok kerja tertentu atau bidang keahlian professional.

1. Sistem imbalan

Tingkat sejauh mana alokasi imbalan (missal kenaikan gaji, promosi) didasarkan kriteria prestasi pegawai sebagai kebalikan dari senioritas, sikap pilih kasih dan sebagainya.

1. Toleransi terhadap konflik

Tingkat sejauh mana para pegawai didorong untuk mengemukakan konflik dan kritik secara terbuka.

1. Pola-pola komunikasi

Tingkat sejauh mana komunikasi organisasi dibatasi oleh hierarki kewenangan formal.