

BAB II

KAJIAN PUSTAKA, KERANGKA PEMIKIRAN DAN PROPOSISI

2.1 Kajian Pustaka

Kajian pustaka merupakan suatu bagian penting dari keseluruhan langkah-langkah metode penelitian. Cooper dalam Creswell (2010) mengemukakan bahwa kajian pustaka memiliki beberapa tujuan, yaitu menginformasikan kepada pembaca hasil-hasil penelitian lain yang berkaitan erat dengan penelitian yang dilakukan saat itu, menghubungkan penelitian dengan literatur-literatur yang ada, dan mengisi celah-celah dalam penelitian-penelitian sebelumnya. Maka, dalam hal ini untuk membedakan penelitian ini dengan penelitian sebelumnya adalah peneliti mengambil beberapa penelitian terdahulu.

Dalam kajian pustaka menjelaskan tentang teori, konsep dan hasil penelitian terdahulu yang dianggap relevan dengan fokus penelitian yang diteliti. Kajian pustaka harus menjadi pedoman agar fokus penelitian sesuai dengan kenyataan di lapangan. Adapun materi yang akan dikemukakan sebagai pemecah masalah, yaitu pembahasan mengenai budaya organisasi serta kajian penelitian terdahulu sebagai pembanding, referensi peneliti, atau acuan dasar teori untuk mengembangkan kerangka pemikiran dan proposisi.

2.1.1 Penelitian Terdahulu

Penelitian terdahulu merupakan upaya peneliti untuk memperoleh referensi dan mencari pembanding dari hasil penelitian terdahulu yang berkaitan dengan

penelitian yang sedang dilakukan. Kajian penelitian terdahulu berguna untuk menemukan inspirasi baru untuk penelitian selanjutnya. Selain itu, digunakan untuk membantu penelitian yang nantinya dapat memposisikan penelitian serta menunjukkan orisinalitas penelitian.

Sebagai penguat di dalam penelitian ini, peneliti mencari referensi dengan substansi yang sama yang disajikan dalam penelitian terdahulu sebagai perbandingan terhadap penelitian yang lainnya dengan konteks, tema, ataupun topik yang berkaitan dengan permasalahan yang akan peneliti teliti, yaitu mengenai budaya organisasi. Sebagai bahan pertimbangan penelitian, peneliti memilih tiga penelitian terdahulu yang disajikan sebagai acuan dalam menyusun laporan. Berikut ini adalah tabel 2.1 dan deskripsi singkat dari kajian penelitian terdahulu, yaitu:

Tabel 2.1 Penelitian Terdahulu

No.	Nama Peneliti	Judul Penelitian	Persamaan dan Perbedaan			
			Teori yang Digunakan	Pendekatan	Metode	Teknik Analisis
1	Venthya Septiani (2018)	Implementasi Budaya Organisasi Dalam Meningkatkan Disiplin Kerja Karyawan Pada PT. Perusahaan Listrik Negara (Persero) Area Cimahi	Variabel x : Miller (1984) yang dikutip dalam Edy Sutrisno (2011:5) Variabel y : Singodimedjo (2000) dalam Edy Sutrisno (2009:94)	Kuantitatif	Deskriptif	1. Data Primer : 1) Observasi non partisipan, 2) Wawancara terstruktur, 3) Penyebaran angket kepada 45 responden 2. Data Sekunder: 1) Studi kepustakaan
2.	Farhan Fadhlilah (2019)	Budaya Organisasi Pada Dinas Pariwisata Kebudayaan Kepemudaan Dan Olahraga Kabupaten Sumedang	Edison (2016:119)	Kualitatif	Deskriptif	1. Wawancara 2. Observasi 3. Studi dokumentasi 4. Studi kepustakaan
3	Giacinta Evania El Chris Natalia, S.I.Kom., Msi (2021)	Analisis Peran Budaya Organisasi Dalam Membangun Loyalitas Karyawan PT MLM	Wirawan dalam Ariwibowo (2010)	Kualitatif	Deskriptif	1. Observasi non-partisipan 2. Wawancara mendalam 3. Studi dokumen

Sumber : Kajian Penelitian Venthya Septiani (Skripsi), Farhan Fadhlilah (Skripsi), dan Giacinta Evania El Chris Natalia (Jurnal) yang dimodifikasi oleh peneliti tahun 2024

1. Venthya Septiani (2018)

Penelitian yang dilakukan oleh Venthya Septiani (2018) dengan judul **“Implementasi Budaya Organisasi Dalam Meningkatkan Disiplin Kerja Karyawan Pada PT. Perusahaan Listrik Negara (Persero) Area Cimahi”**.

Penelitian ini berfokus pada Budaya Organisasi di PT. Perusahaan Listrik Negara (Persero) Area Cimahi. Dimana salah satu masalah yang diidentifikasi dalam disiplin karyawan adalah kurangnya kepatuhan terhadap aturan waktu. Banyak karyawan yang tidak hadir di kantornya pada jam kerja, meskipun hadir pada saat pendaftaran kehadiran. Ada juga kasus karyawan datang terlambat untuk bekerja. Meskipun perusahaan mentolerir penundaan 5 hingga 15 menit, masalah ini masih mempengaruhi disiplin. Berdasarkan data yang tersedia, terlihat bahwa beberapa karyawan sering datang terlambat ke kantor. Walaupun rata-rata keterlambatan tidak melebihi waktu yang ditoleransi, terbukti bahwa karyawan hadir untuk hadir tetapi tidak di ruang kerja masing-masing selama jam kerja. Masalah lain yang berkaitan dengan kedisiplinan pegawai adalah keterlambatan penyelesaian tugas dan rendahnya kualitas pekerjaan. Masalah ini tidak terbatas pada departemen tertentu tetapi mempengaruhi semua area perusahaan. Tugas-tugas yang harus diselesaikan pada hari-hari tertentu seringkali tertunda sehingga menghasilkan kualitas pekerjaan yang buruk. Selain masalah yang disebutkan di atas, perilaku tidak konsisten dan kurangnya komitmen juga terlihat di kalangan karyawan senior. Ada yang kurang bersemangat dalam menyelesaikan tugasnya, terutama mereka yang sudah mendekati masa pensiun dan memiliki anak. Ketidakkonsistenan ini mempengaruhi lingkungan kerja secara keseluruhan. Disiplin karyawan merupakan aspek penting yang mempengaruhi budaya organisasi. Kualitas budaya organisasi ditentukan oleh kedisiplinan pegawainya dan efektifitas sistem disiplin yang diterapkan. Hal-hal yang berkaitan dengan kedisiplinan pegawai antara lain ketepatan waktu penyelesaian laporan kerja,

ketepatan waktu, dan kepatuhan terhadap jam kerja. Menerapkan disiplin merupakan tujuan utama dalam membangun budaya organisasi di PT. PLN (Persero) Area Cimahi, karena dapat meningkatkan kedisiplinan pegawai secara signifikan.

Tujuan penelitian ini yaitu untuk mengetahui implementasi budaya organisasi dalam meningkatkan disiplin kerja pada PT. PLN (Persero) Area Cimahi.

Metode penelitian yang digunakan adalah deskriptif, dengan pendekatan kuantitatif. Sedangkan teknik pengumpulan data yang digunakan yaitu menggunakan data primer yang didapatkan melalui observasi non partisipan, wawancara terstruktur, penyebaran angket kepada 45 responden dengan menggunakan *purposive sampling* dan data sekunder melalui penelitian studi kepustakaan. Analisis data yang digunakan yaitu dengan teknik analisis persentil. Teori yang digunakan untuk variabel X adalah teori budaya organisasi menurut Miller (1984) dalam Edy Sutrisno (2011:16) dan teori untuk variabel Y adalah Singodimedjo (2000) dalam Edy Sutrisno (2009:94).

Berdasarkan hasil pengolahan data didapat kesimpulan bahwa kurang disiplinnya karyawan dengan indikator keberadaan karyawan pada saat jam kerja dan cara menyelesaikan pekerjaan dengan tepat waktu masih rendah. Penyebab permasalahan tersebut karena perusahaan masih kurang menerapkan asas kesatuan dan asas integrasi pada budaya organisasi. Alternatif yang dapat dilakukan dan disiapkan oleh perusahaan dalam menangani atau meminimalisir ketidakdisiplinan karyawan tersebut: Pemimpin perusahaan melakukan kegiatan pertemuan karyawan yang sering melakukan keterlambatan, sampaikan konsekuensi dan solusi yang

dapat diambil dengan melibatkan karyawan tersebut. Serta pimpinan lebih sering memonitoring keadaan lingkungan kerja seperti mengecek ruang kerja karena karyawan akan lebih segan bila pimpinan menemui bawahannya.

Berdasarkan pada pemaparan mengenai penelitian Venthya Septiani (2018) dapat disimpulkan bahwa perbedaan dengan penelitian yang dilakukan peneliti ialah terlihat jelas pada pendekatan penelitian. Pendekatan penelitian yang digunakan oleh Venthya Septiani (2018) adalah kuantitatif sedangkan peneliti menggunakan pendekatan kualitatif dan untuk variabel Y adalah Singodimedjo (2000) dalam Edy Sutrisno (2009:94). Untuk persamaannya adalah meneliti mengenai Budaya Organisasi dan teori yang digunakan sama yaitu teori Miller (1984) yang dikutip dalam Edy Sutrisno (2011:16).

2. Farhan Fadhlilah (2019)

Penelitian yang dilakukan oleh Farhan Fadhlilah (2019) “**Budaya Organisasi Pada Dinas Pariwisata Kebudayaan Kepemudaan Dan Olahraga Kabupaten Sumedang**”. Penelitian ini membahas tentang budaya organisasi yang ada disparbudpora Kabupaten Sumedang masih terdapat kelemahan karakter pada pelaksanaan budaya organisasi yang menyebabkan pelayanan yang diberikan kurang optimal. Berdasarkan hasil penjajagan dan observasi yang telah dilakukan peneliti di Dinas Pariwisata Kebudayaan Kepemudaan dan Olahraga Kabupaten Sumedang, Telah terjadi ketidakdisiplinan pegawai pada jam kerja, yaitu Aparatur yang telat masuk kerja dan aparatur yang merokok di lingkungan kerja pada saat jam kerja. Hal tersebut menunjukkan pada rendahnya tanggung jawab terhadap pekerjaan, yang dapat dilihat dari indikator-indikator Budaya organisasi yaitu

Kesadaran diri dan performa pegawai rendah mengakibatkan pekerjaan tidak terpenuhi dan tanggung jawab dari tujuan organisasi tidak terpenuhi. Seperti, Pertama, pada saat jam kerja masih adanya aparatur yang merokok dan bersantai di ruangan depan, padahal di ruangan tersebut adanya larangan dilarang merokok yang di tempel di dinding ini menunjukkan kurangnya rasa tanggung jawab terhadap pekerjaan dan menunjukkan tidak disiplin dan melanggar peraturan aturan yang telah diterapkan oleh dinas tersebut, ini dibuktikan pada saat peneliti melakukan observasi. Kedua, Masih adanya aparatur yang masuk kerja belum sesuai dengan aturan yang telah ditetapkan, hal ini dibuktikan dengan adanya sebagian pegawai yang datang terlambat ke kantor pada saat jam masuk dan ada pula aparatur yang telat masuk pada jam istirahat siang. Ketiga, Masih adanya sebagian pegawai yang belum memanfaatkan waktu (jam) kerja sebaik-baiknya. Hal itu dibuktikan dengan adanya pegawai bersantai-santai dan mengobrol di ruangan tengah dinas atau lobi.

Tujuan dari penelitian ini adalah ingin mengetahui pelaksanaan Budaya Organisasi Pada Dinas Pariwisata Kebudayaan Kepemudaan Dan Olahraga Kabupaten Sumedang.

Metode penelitian yang digunakan adalah metode kualitatif dengan menggunakan tipe penelitian deskriptif (gambaran). Teknik pengumpulan data menggunakan metode wawancara, observasi, studi dokumentasi dan studi kepustakaan (literatur). Analisis dilakukan dengan metode perbandingan tetap yakni melalui reduksi, kategorisasi, sintetisasi data untuk kemudian menarik kesimpulan.

Hasil yang diperoleh pada penelitian ini adalah Budaya organisasi pada Disparbudpora telah berjalan dengan optimal dengan memenuhi indikator yang diterapkan pada penelitian, yakni keagresifan, kesadaran diri, performa, orientasi tim dan kepribadian. Kesimpulannya adalah budaya organisasi di Disparbudpora sudah sangat baik namun ada yang perlu di perhatikan yaitu tentang Kesadaran diri aparatur dan Keagresifan aparatur.

Berdasarkan pada pemaparan di atas dapat disimpulkan bahwa perbedaannya adalah pada penelitian Farhan Fadhillah (2019) menggunakan teori budaya organisasi menurut Edison (2016:119), sedangkan peneliti menggunakan teori budaya organisasi menurut Miller (1984) yang dikutip oleh Edy Sutrisno (2011:4). Lalu untuk persamaannya adalah terletak pada pendekatan yang digunakan, yaitu pendekatan kualitatif.

3. Giacinta Evania El Chris Natalia (2021)

Penelitian yang dilakukan oleh **Giacinta Evania El Chris Natalia (2021)** dengan judul **“Analisis Peran Budaya Organisasi Dalam Membangun Loyalitas Karyawan PT MLM”**. Penelitian ini berfokus pada budaya organisasi dan loyalitas karyawan yang dilakukan di PT MLM. Praktik kerja yang dilakukan oleh karyawan PT MLM adalah dengan memberikan jasa yang terbaik, agar dapat menjadi suatu nilai tambah baik bagi konsumen maupun perusahaan. Hal tersebut wajib untuk dilaksanakan oleh setiap karyawan karena konsumen tidak hanya melihat kualitas produk yang ditawarkan. Konsumen juga melihat bagaimana pelayanan yang diberikan oleh perusahaan dalam memberikan jasa untuk

memperbaiki maupun meng-*upgrade* kendaraan yang mereka miliki. Hal tersebut juga dilakukan oleh para karyawan dalam perusahaan PT MLM sebagai bentuk kerja keras dalam membangun loyalitas karyawan dan membantu organisasi dalam mencapai tujuan bersama. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui peran budaya organisasi dalam membangun loyalitas karyawan di PT MLM.

Penelitian ini menerapkan metode penelitian kualitatif yang bersifat deskriptif, dimana peneliti akan mencari berbagai fakta yang ada dan juga menginterpretasikan data dengan tepat. Pengumpulan data pada penelitian ini dilakukan melalui observasi non-partisipan, wawancara mendalam, dan studi dokumen. Teori yang digunakan adalah teori budaya organisasi menurut Wirawan dalam Ariwibowo (2010), yang meliputi Identitas Organisasi, Menyatukan Organisasi, Reduksi Konflik, Komitmen Kepada Anggota Organisasi dan Kelompok, Reduksi Ketidakpastian, Menciptakan Konsistensi, Motivasi, Kinerja Organisasi, Keselamatan Kerja, dan Sumber Keunggulan Kompetitif.

Berdasarkan hasil analisis peneliti dengan menggunakan metode deskriptif kualitatif, PT MLM mengutamakan peran budaya organisasi, karakteristik budaya organisasi, fungsi budaya organisasi, dan nilai-nilai budaya organisasi. Karakteristik budaya organisasi yang dapat dilihat adalah adanya norma, nilai dominan, filosofi, dan aturan. Fungsi budaya organisasi yang diterapkan adalah memberikan identitas dan menciptakan komitmen pada karyawan. Peran budaya organisasi yang dapat dilihat adalah menyatukan organisasi, motivasi, dan kinerja organisasi. Nilai-nilai budaya organisasi yang diterapkan adalah nilai terminal dan instrumental yang dapat dilihat dari hasil wawancara.

Berdasarkan pada pemaparan mengenai penelitian Giacinta Evania El Chris Natalia (2021) dapat disimpulkan bahwa persamaan dengan penelitian yang dilakukan peneliti ialah terlihat jelas pada pendekatan penelitian. Baik peneliti maupun Giacinta Evania El Chris Natalia (2021) menggunakan pendekatan kualitatif. Sementara itu untuk perbedaannya terletak pada teori yang digunakan, dimana Giacinta Evania El Chris Natalia teori budaya organisasi menurut Wirawan dalam Ariwibowo (2010), yang meliputi Identitas Organisasi, Menyatukan Organisasi, Reduksi Konflik, Komitmen Kepada Anggota Organisasi dan Kelompok, Reduksi Ketidakpastian, Menciptakan Konsistensi, Motivasi, Kinerja Organisasi, Keselamatan Kerja, dan Sumber Keunggulan Kompetitif. Sedangkan peneliti menggunakan teori budaya organisasi menurut Miller (1984) yang dikutip oleh Edy Sutrisno (2011:4).

2.1.2 Konsep Administrasi dan Administrasi Publik

Menurut asal kata (etimologis), kata “administrasi” berasal dari bahasa Latin yang terdiri dari kata “*ad*” dan “*ministrare*”. Kata *ad* mempunyai arti yang sama dengan kata *to* dalam bahasa Inggris, yang berarti “ke” atau “kepada”. Dan “*ministrare*” yang artinya berarti melayani, mengarahkan, atau membantu. Jadi kesimpulannya administrasi adalah melayani secara khusus atau intensif. Dari kata “*administrativas*” yang kemudian ke dalam bahasa Inggris “*administration*”. Dalam bahasa Inggris *to administer* yang berarti “mengatur”, “memelihara” (*to look after*), dan mengarahkan (tata usaha).

Kemudian diterjemahkan ke dalam Bahasa Indonesia yaitu menjadi “administrasi”. Selain itu perkataan administrasi yang berasal dari Bahasa Inggris, di Indonesia dikenal juga istilah “*administratie*” yang berasal dari Bahasa Belanda yang bersifat terbatas dan hanya menyangkut sebagian kecil dari pengertian administrasi yang sebenarnya.

Administrasi secara umum dapat dibedakan menjadi dua pengertian. Berikut peneliti uraikan 2 pengertian tersebut, yaitu :

1. Pengertian Administrasi dalam Arti Sempit

Prajudi Atmosudirdjo dalam Ayub (2007:30) adalah “tata usaha atau *office work* yang meliputi kegiatan catat-mencatat, tulis-menulis, mengetik, korespondensi, kearsipan, dan sebagainya. Sedangkan menurut Ismail Nawawi (2009:33) administrasi dalam arti sempit adalah “mencatat setiap komponen administrasi yang meliputi komponen manajemen, organisasi, maupun kegiatan operasional”. Berdasarkan pengertian diatas dapat disimpulkan bahwa administrasi dalam arti sempit adalah kegiatan pengolahan data dan informasi yang meliputi kegiatan catat-mencatat, surat-menyurat, pembukuan secara tertulis yang diperlukan oleh suatu organisasi.

2. Pengertian Administrasi dalam Arti Luas

Sondang P. Siagian dalam Ayub (2007:30) administrasi adalah “Keseluruhan proses kerjasama antara dua orang atau lebih yang didasarkan atas rasionalitas tertentu untuk mencapai tujuan yang telah ditentukan sebelumnya”. Sedangkan menurut Ismail Nawawi (2009:35), mengatakan bahwa “Administrasi dalam arti luas adalah proses rangkaian kegiatan terhadap pekerjaan pokok yang dilakukan

oleh sekelompok orang secara dinamis dalam kerjasama dengan pola pembagian kerja untuk mencapai sasaran dan tujuan tertentu yang rasional, secara efektif dan efisien”. Berdasarkan pengertian diatas dapat disimpulkan bahwa administrasi dalam arti luas dapat dikatakan sebagai proses kerjasama yang melibatkan sedikitnya dua orang untuk mencapai sasaran atau tujuan yang sudah ditentukan sebelum mereka memulai kegiatan.

Nicholas dalam Harbani Pasalong (2010:8) administrasi publik adalah suatu kombinasi yang kompleks antara teori dan praktek, dengan tujuan mempromosikan pemahaman terhadap pemerintahan dalam hubungannya dengan masyarakat yang diperintah, dan juga mendorong kebijakan agar lebih *responsive* terhadap kebutuhan sosial. Selain itu, Prajudi Atmosudirdjo juga mengungkapkan bahwa administrasi dari negara sebagai organisasi, dan administrasi yang mengejar tercapainya tujuan-tujuan yang bersifat kenegaraan.

Menurut Gordon, sebagaimana diceritakan Syafiie dalam buku Ilmu Administrasi Publik (2006:25) “Administrasi publik merupakan keseluruhan proses baik yang dilakukan individu maupun organisasi dalam melaksanakan dan menerapkan aturan dan hukum yang ditetapkan oleh badan legislatif, eksekutif serta pengadilan”.

Hughe (1994) dalam Revida, dkk (2020:3), mengatakan bahwa “Administrasi Publik merupakan aktivitas melayani publik dan atau aktivitas pelayan publik dalam melaksanakan kebijakan yang diperoleh dari pihak lain”.

Berdasarkan pendapat para ahli tersebut, dapat disimpulkan bahwa administrasi publik adalah sekelompok orang dalam organisasi publik yang

bekerjasama untuk mencapai tujuan publik yaitu memberikan pelayanan yang terbaik kepada masyarakat.

1. Dimensi-Dimensi Ilmu Administrasi

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

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

Selain itu, menurut Siagian yang dikutip Silalahi dalam bukunya Studi tentang Ilmu Administrasi (2016:92), menyebutkan adanya enam dimensi dalam membicarakan administrasi. Bidang-bidang tersebut, yaitu :

- 1) Filsafat Administrasi
- 2) Kepemimpinan (*Leadership*)
- 3) Hubungan Manusia (*Human Relation*)
- 4) Organisasi

- 5) Administrasi Negara/Administrasi Publik
- 6) Administrasi Niaga

2. Fungsi-Fungsi Administrasi Publik

Menurut Tjokroamidjoyo (1991) dalam Tjiptoherijanto & Manurung (2010:112), administrasi publik memiliki tiga fungsi utama, yaitu :

1) Formulasi Kebijakan

Fungsi formulasi kebijakan memiliki empat sub fungsi, yaitu analisis kebijakan, perkiraan masa depan untuk menyusun langkah-langkah alternatif, penyusunan program/strategi dan pengambilan keputusan. Konsistensi formulasi kebijakan sangat dibutuhkan dalam pencapaian tujuan masyarakat yang sejahtera.

2) Pengaturan/Pengendalian

Unsur-unsur administrasi yang perlu dikelola ialah struktur organisasi, keuangan, kepegawaian, dan sarana-sarana lain. Tugas administrasi adalah mendapatkan, menggunakan, mengendalikan keempat elemen administrasi di atas. Pengaturan/pengendalian unsur-unsur administrasi, tidak lain adalah pengelolaan internal administrasi publik atau dapat juga dikatakan sebagai pengelolaan kapasitas administrasi publik.

3) Penggunaan Dinamika Administrasi

Dinamika administrasi (*The Dynamic Of Administration*) meliputi kepemimpinan, koordinasi, pengawasan dan komunikasi. Jika pengaturan/pengendalian unsur-unsur administrasi lebih menekankan pada

aspek organisasi dari administrasi publik, maka penggunaan dinamika administrasi menekankan pada aspek manajemen dari administrasi publik.

Berdasarkan pemaparan mengenai fungsi Administrasi Publik, maka dapat disimpulkan fungsi dari Administrasi Publik lebih kepada kegunaan dari teori Administrasi Publik tersebut untuk bahan kajian dalam melaksanakan kebijakan publik. Pemaparan diatas juga menjelaskan tentang tugas-tugas yang dijalankan oleh Administrasi Publik serta penggunaan dinamika Administrasi Publik.

3. Peran Administrasi Publik

Menurut Gray (2017:20) menjelaskan peran administrasi publik dalam masyarakat sebagai berikut :

- 1) Administrasi publik berperan menjamin pemerataan distribusi pendapatan nasional kepada kelompok masyarakat miskin secara berkeadilan.
- 2) Administrasi publik melindungi hak-hak masyarakat atas kepemilikan kekayaan, serta menjamin kebebasan bagi masyarakat atas untuk melaksanakan tanggung jawab atas diri mereka sendiri dalam bidang kesehatan, pendidikan dan pelayanan bagi kelompok masyarakat lanjut usia.
- 3) Administrasi publik berperan melestarikan nilai-nilai tradisi masyarakat yang sangat bervariasi itu 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.

Berdasarkan uraian tentang peran Administrasi Publik diatas, dapat memberikan gambaran mengenai Administrasi Publik memiliki peran untuk melindungi dan menjamin hak-hak masyarakat secara berkeadilan serta melestarikan nilai-nilai tradisi masyarakat agar dapat hidup bersama secara damai, serasi dan selaras dengan budaya di lingkungannya.

4. Ruang Lingkup Administrasi Publik

Nicholas Henry (1995) dalam Pasolong (2012:64), dapat dilihat dari topik-topik yang dibahas selain perkembangan ilmu administrasi publik itu sendiri, yaitu:

- 1) Organisasi publik pada prinsipnya berkaitan dengan model-model organisasi, dan perilaku birokrasi.
- 2) Manajemen publik, yaitu berkenaan dengan sistem dan ilmu manajemen, evaluasi program dan produktivitas, anggaran publik, dan manajemen sumber daya manusia.
- 3) Implementasi yaitu menyangkut pendekatan terhadap kebijakan publik dan implementasinya, privatisasi, administrasi antar pemerintahan dan etika birokrasi.

Sementara itu menurut Dimock & Dimock (1992) dalam Pasolong (2012:64) menjelaskan bahwa ruang lingkup administrasi publik terbagi menjadi empat komponen, yaitu:

- 1) Apa yang dilakukan pemerintah: pengaruh kebijakan dan tindakan-tindakan politis, dasar-dasar, wewenang, lingkungan kerja pemerintah, penentuan tujuan-tujuan, kebijakan-kebijakan administratif yang bersifat ke dalam, dan rencana-rencana.
- 2) Bagaimana pemerintah mengatur organisasi, personalia, dan pembiayaan usaha-usahanya, struktur administrasi dari segi formalnya.
- 3) Bagaimana para administrator mewujudkan kerjasama (*teamwork*). Aliran dan proses administrasi dalam pelaksanaan, dengan titik berat pada pemimpin, tuntutan, koordinasi, pelimpahan wewenang, hubungan pusat dengan bagian-bagian pengawasan, moral, hubungan masyarakat dan sebagainya.
- 4) Bagaimana pemerintah tetap bertanggung jawab, baik mengenai pengawasan dalam badan-badan eksekutif sendiri, dan yang lebih penting lagi mengenai pengawasan oleh badan-badan eksekutif sendiri, dan yang paling penting lagi mengenai pengawasan oleh badan-badan perwakilan rakyat, badan-badan yudikatif dan berbagai badan lainnya.

Berdasarkan pemaparan tentang ruang lingkup administrasi publik diatas, maka dapat disimpulkan bahwa ruang lingkup administrasi publik adalah cakupan administrasi negara yang bergantung pada perkembangan kebutuhan dan masalah yang ada di masyarakat. Ruang lingkup atau cakupan administrasi negara sangat kompleks. Dengan adanya ruang lingkup administrasi, maka akan mempermudah dalam proses pelaksanaan administrasi publik.

2.1.3 Konsep Organisasi

Organisasi berasal dari bahasa Yunani, yaitu “*organon*” yang berarti alat. Organisasi sebagai alat berupa kerja sama untuk mengorganisir pekerjaan seseorang dalam pencapaian tujuan. Organisasi juga merupakan wadah dengan proses kerja sama antara sekumpulan orang dalam hubungan formal dan serangkaian hierarki untuk mencapai tujuan yang telah ditentukan sebelumnya. Secara sederhana organisasi dapat diartikan sebagai suatu kesatuan yang merupakan wadah atau sarana untuk mencapai berbagai tujuan atau sasaran organisasi memiliki banyak komponen yang melandasi di antaranya terdapat banyak orang, tata hubungan kerja, spesialis pekerjaan dan kesadaran rasional dari anggota sesuai dengan kemampuan dan spesialisasi mereka masing-masing.

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

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

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

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

“Organisasi adalah setiap bentuk persekutuan antara dua orang atau lebih yang bekerja sama untuk mencapai tujuan bersama terikat

secara formal dalam suatu ikatan hierarki dimana selalu terdapat hubungan antara seorang atau sekelompok yang disebut pimpinan dan seorang atau sekelompok orang yang disebut bawahan”.

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

Berdasarkan pendapat ahli diatas, peneliti menyimpulkan bahwa organisasi merupakan suatu jaringan sistematis yang berbentuk persekutuan antara dua orang atau lebih yang sengaja disusun untuk mencapai suatu tujuan yang telah ditentukan dan terikat secara formal dalam suatu ikatan hierarki yang di dalamnya terdapat kewenangan, koordinasi dan pengawasan dimana ada seorang pemimpin dan seorang atau sekelompok orang yang disebut sebagai bawahan.

1. Bentuk Organisasi

Salah satu untuk menjamin adanya fleksibilitas dalam rangka pengembangan organisasi, maka bentuk organisasi harus diusahakan sederhana mungkin. Dalam perkembangannya sampai sekarang ini terdapat beberapa macam bentuk organisasi yang masing-masing mempunyai kebaikan dan keburukannya.

Malayu S.P Hasibuan (2014:63) berdasarkan tipe-tipe atau bentuk organisasi terdiri dari :

1) Organisasi Lini (*Line Organization*)

Dalam organisasi lini ini pendelegasian wewenang dilakukan secara vertikal melalui garis terpendek dari seorang atasan kepada bawahan. Pelaporan tanggung jawab dari bawahan kepada atasannya juga dilakukan melalui garis vertikal yang terpendek. Perintah-perintah hanya diberikan

seseorang atasan saja dan pelaporan tanggung jawab hanya kepada atasan bersangkutan. Biasanya organisasi lini ini banyak dipakai perusahaan-perusahaan kecil saja.

2) Organisasi Lini dan Staf (*Line and Staff Organization*)

Organisasi lini dan staf ini pada dasarnya kombinasi dari organisasi lini dan organisasi fungsional. Kombinasi ini dilakukan dengan cara memanfaatkan kebaikan-kebaikannya dan meniadakan keburukan-keburukannya. Asas komandan tetap dipertahankan dan pelimpahan wewenang berlangsung secara vertikal dari pucuk pimpinan kepada pimpinan bawahannya. Pucuk pemimpin tetap sepenuhnya yang berhak untuk menetapkan keputusan. Kebijakan dan merealisasikan tujuan perusahaan. Tipe organisasi lini dan staf ini umumnya digunakan untuk organisasi yang besar, daerah kerjanya luas dan pekerjaannya banyak.

3) Organisasi Fungsional

Merupakan organisasi yang disusun berdasarkan sifat dan macam pekerjaan yang harus dilakukan. Pada tipe organisasi ini masalah pembagian kerja didasarkan pada “spesialisasi” yang sangat mendalam dan setiap pejabat hanya mengerjakan suatu tugas/pekerjaan sesuai dengan spesialisasinya. Direktur utama mendelegasikan wewenang kepada pelaksananya. Dengan demikian maka para bawahan akan mendapat perintah dari beberapa orang atasan yang masing-masing hanya menguasai satu keahlian (spesialisasi) saja dan bertanggung jawab sepenuhnya atas bidang masing-masing.

4) Organisasi Lini, Staf dan Fungsional

Organisasi tipe ini merupakan kombinasi dari organisasi “lini, lini dan staf, fungsional” dan biasanya diterapkan pada organisasi besar serta kompleks. Pada tingkat Dewan Komisaris (*Board of Director*) diterapkan tipe organisasi fungsional.

5) Organisasi Komite

Merupakan suatu organisasi yang masing-masing anggota mempunyai wewenang yang sama dan pimpinannya kolektif. Organisasi komite ini ada yang bersifat tetap, jika para anggotanya ditetapkan berdasarkan fungsi/jabatannya. Dan bersifat sementara, jika para anggotanya ditetapkan berdasarkan orangnya.

2. Fungsi Organisasi

- 1) Sebagai wadah perkumpulan orang-orang yang bertujuan dan bekerja sama untuk mencapai satu tujuan.
- 2) Dapat memberi arahan dan aturan serta pembagian kerja mengenai apa yang harus dan tidak boleh dilakukan oleh para anggota dalam organisasi.
- 3) Untuk meningkatkan skill dan kemampuan dari anggota organisasi.
- 4) Dapat memberikan pengetahuan serta mencerdaskan tiap anggota organisasi.

3. Ciri-Ciri Organisasi

Handayaniingrat dalam bukunya Pengantar Ilmu Administrasi dan Manajemen (1985:43), mengemukakan ciri-ciri organisasi sebagai berikut:

- 1) Adanya suatu kelompok orang yang dapat dikenal.
- 2) Adanya kegiatan yang berbeda-beda tetapi satu sama lain saling berkaitan (*Interdependent Part*) yang merupakan kesatuan usaha/kegiatan.
- 3) Tiap-tiap anggota memberikan sumbangan usahanya/tenaganya.
- 4) Adanya kewenangan, koordinasi, dan pengawasan.
- 5) Adanya suatu tujuan (*The Idea Of Goals*).

4. Prinsip Organisasi

Prinsip-prinsip organisasi adalah pondasi yang menjadi pokok dasar atau yang menjadi pangkal-tolak di dalam menggerakkan organisasi. Maka dari itu, organisasi dibangun dan digerakkan diatas pondasi yang berupa prinsip organisasi, dan setiap prinsip mengandung suatu kebenaran, sehingga tercapai atau tidaknya tujuan organisasi tergantung pada kemampuan pimpinan organisasi dalam melaksanakan prinsip organisasi. Adapun prinsip organisasi yang dikemukakan Wursanto (2003:219), yaitu :

- 1) Mempunyai tujuan yang jelas

Tujuan merupakan sesuatu atau sasaran yang hendak dicapai. Karena tujuan yang hendak dicapai adalah tujuan organisasi maka tujuan tersebut harus dicapai melalui kerjasama sekelompok orang dimana tujuan tersebut harus dirumuskan dan ditetapkan dengan jelas.

2) Mempunyai kesatuan perintah

Maksud dari prinsip ini adalah bahwa setiap pegawai dalam organisasi hendaknya mempunyai atasan langsung. Hal ini berarti setiap bawahan hanya dapat diperintah secara langsung oleh satu orang atasan sehingga seorang bawahan bertanggung jawab langsung kepada seorang atasannya langsung.

3) Ada keseimbangan

Organisasi selalu membutuhkan keseimbangan. Prinsip keseimbangan di dalam organisasi dapat dibedakan beberapa macam, misalnya keseimbangan antara sentralisasi dan desentralisasi kewenangan, keseimbangan antara wewenang dan tanggung jawab, keseimbangan antara pengeluaran dan penerimaan, dan kerugian yang diderita oleh suatu unit harus diimbangi dengan keuntungan yang diperoleh dari unit-unit lain.

4) Ada pendistribusian pekerjaan

Prinsip pendistribusian pekerjaan disebut juga prinsip pembagian tugas. Prinsip sebagian pekerjaan secara homogen (*Distribution Of Work*) adalah mengelompokkan tugas atau pekerjaan yang sejenis atau yang erat hubungannya menjadi satu unit tersendiri. Jadi dalam pembagian tugas, macam-macam tugas dalam organisasi dibagi-bagi menjadi sedemikian rupa agar dapat dilaksanakan oleh satuan unit tertentu atau pejabat tertentu.

5) Ada rentangan pengawasan

Rentangan pengawasan adalah seberapa jauh kemampuan seorang pemimpin mampu mengawasi para bawahannya secara cepat dan tepat.

6) Ada pelimpahan wewenang

Pelimpahan wewenang berarti penyerahan sebagian kekuasaan dari seorang atasan kepada pejabat bawahan atau kepada pejabat lain untuk melakukan suatu pertanggungjawaban. Jadi, pelimpahan belum tentu mengalir dari seorang atasan kepada bawahan, tetapi dapat juga terjadi dari seorang atasan kepada pejabat yang setingkat

7) Ada departementalisasi

Prinsip departementalisasi disebut juga dengan istilah departementasi. Departementasi adalah proses penggabungan pekerjaan ke dalam kelompok pekerjaan yang sejenis. Setiap fungsi merupakan tugas dan tanggung jawab dari suatu unit tertentu dalam organisasi.

8) Ada penempatan pegawai yang tepat

Salah satu prinsip bidang kepegawaian adalah *The Right Man In The Right Place*, yang berarti orang yang baik ditempatkan pada tempat yang tepat atau penempatan seorang pegawai harus sesuai dengan keahliannya.

9) Ada koordinasi

Koordinasi adalah suatu usaha untuk mendapatkan keselarasan gerak, keselarasan aktivitas, dan keselarasan tugas antar satuan organisasi yang ada di dalam organisasi. Tujuan organisasi akan tercapai secara efektif apabila semua orang, semua pejabat, dan semua unit/satuan organisasi serta semua sumber daya diselaraskan dengan tujuan organisasi.

10) Ada balas jasa yang memuaskan

Balas jasa adalah imbalan yang diberikan kepada seseorang atas jerih payah yang telah disumbangkannya. Untuk memberikan balas jasa yang memuaskan dapat dilakukan dengan berbagai cara. Misalnya dengan gaji yang menarik dan dengan pemberian jaminan sosial.

2.1.4 Konsep Budaya

Dalam Kamus Besar Bahasa Indonesia (KBBI), budaya (*culture*) diartikan sebagai pikiran, adat istiadat, sesuatu yang sudah berkembang, sesuatu yang menjadi kebiasaan yang sukar diubah. Dalam kehidupan sehari-hari, orang biasa mengaitkan pengertian budaya dengan tradisi (*tradition*). Dalam hal ini tradisi diartikan sebagai ide-ide umum, sikap dan kebiasaan dari masyarakat dari kelompok dalam masyarakat tertentu. Vijay Sathe dalam Ndraha (2010:43), menyatakan budaya adalah “Seperangkat asumsi penting yang dimiliki bersama anggota masyarakat”. Sedangkan Edgar H. Schein dalam Ndraha (2010:43) menyatakan budaya adalah: “Suatu pola asumsi dasar yang diciptakan, ditemukan, atau dikembangkan oleh sekelompok tertentu sebagai pembelajaran untuk mengatasi masalah adopsi eksternal dan integrasi internal yang resmi dan terlaksana dengan baik”.

Berdasarkan pendapat yang diatas dapat disimpulkan bahwa budaya merupakan sekumpulan pendapat penting yang dimiliki bersama dengan anggota masyarakat, serta budaya merupakan identitas atau ciri khas pada suatu daerah tertentu.

1. Fungsi Budaya

Budaya menjalankan sejumlah fungsi di dalam sebuah organisasi, menurut Robbins dalam Nawawi buku Budaya Organisasi Kepemimpinan & Kinerja. (2013), menyatakan sebagai berikut :

- 1) Budaya mempunyai suatu peran menetapkan tanpa batas, artinya 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 suatu yang lebih luas dari pada kepentingan diri pribadi seseorang.
- 4) Budaya itu meningkatkan keamanan sistem sosial.

2.1.5 Konsep Budaya Organisasi

Pada dasarnya budaya organisasi merupakan pondasi bagi suatu organisasi, jika pondasi yang dibuat tidak cukup kokoh, maka bagaimanapun bagusnya suatu organisasi, tidak akan cukup kokoh pula untuk menopangnya. Budaya organisasi (*Organizational Culture*) sering diartikan sebagai nilai-nilai, simbol yang mengerti dan dipatuhi bersama, serta sesuatu yang dimiliki oleh organisasi sehingga anggota organisasi merasa satu keluarga dan menciptakan kondisi yang berbeda dengan organisasi lain. Budaya organisasi pada hakikatnya, memiliki nilai yang baik bagi kemajuan suatu organisasi. Budaya organisasi mencakup aspek yang lebih luas dan lebih mendalam dan justru menjadi suatu dasar bagi terciptanya suatu iklim organisasi yang ideal.

Schein (2010:18) mengemukakan “Budaya organisasi pada asumsi dasar yang ditemukan atau dikembangkan oleh suatu kelompok orang selagi mereka belajar untuk menyelesaikan problem-problem, menyesuaikan diri dengan lingkungan eksternal dan berintegrasi dengan lingkungan internal”. Menurut Sobirin, Achmad (2011) mengemukakan bahwa “Budaya organisasi merupakan perangkat sistem nilai-nilai, asumsi-asumsi, keyakinan-keyakinan, atau norma-norma yang berlaku, disepakati dan diikuti oleh para anggota suatu organisasi sebagai pedoman perilaku dan pemecahan masalah organisasinya”.

Selanjutnya menurut Gareth R. Jones dalam Hadijaya, Yusuf (2020) mengemukakan bahwa “Budaya organisasi adalah sebuah persepsi bersama yang dianut oleh masing-masing anggota organisasi yang membentuk suatu sistem makna bersama”. Robbins dan Judge (2016:355) menjelaskan “Budaya organisasi mengacu pada sistem makna bersama yang dimiliki oleh anggota yang membedakan organisasi dari organisasi lain.”

Edy Sutrisno (2018:1) juga mengungkapkan pengertian budaya administrasi yang menjelaskan bahwa:

“Budaya organisasi dapat didefinisikan sebagai perangkat sistem nilai-nilai (*values*), keyakinan-keyakinan (*beliefs*), asumsi-asumsi (*assumptions*), atau norma-norma yang telah lama berlaku, disepakati dan diikuti oleh para anggota suatu organisasi sebagai pedoman perilaku dan pemecahan-pemecahan masalah organisasinya. Budaya organisasi juga disebut budaya perusahaan, yaitu seperangkat nilai-nilai atau norma-norma yang telah relatif lama berlakunya, dianut bersama oleh para anggota organisasi sebagai norma perilaku dalam menyelesaikan masalah-masalah organisasi”.

Kreitner Robert (2005: 79) mendefinisikan “Budaya organisasi adalah satu wujud anggapan yang dimiliki, yang diterima secara implisit oleh kelompok dan

menentukan bagaimana kelompok tersebut rasakan, pikirkan, dan bereaksi terhadap lingkungannya yang beraneka ragam”.

Griffin (2002: 162) mendefinisikan “Budaya organisasi adalah serangkaian nilai, keyakinan, perilaku, kebiasaan dan sikap yang membantu seorang anggota organisasi dalam memahami prinsip-prinsip yang dianut oleh organisasi tersebut melakukan segala sesuatu, dan apa yang dianggap penting”.

Berdasarkan beberapa definisi menurut para ahli yang di atas, penulis menyimpulkan bahwa budaya organisasi merupakan suatu kebiasaan yang sering dilakukan di dalam organisasi atau perusahaan dan menjadi acuan dalam melakukan kegiatan sehari-hari yang memiliki seperangkat keyakinan, asumsi, nilai, kebiasaan, sikap dan perilaku anggota dalam suatu organisasi yang diciptakan atau dikembangkan oleh sekelompok orang yang menjadi pedoman bersama dalam melakukan interaksi organisasi guna memecahkan masalah internal dan eksternal, serta menjadi pembeda antara satu organisasi dengan organisasi lainnya.

1. Fungsi Budaya Organisasi

Budaya organisasi sebagai pedoman untuk mengontrol perilaku anggota organisasi sehingga dapat memberikan manfaat yang baik untuk terus berjalannya suatu organisasi dengan produktif dan memberikan perkembangan yang positif dari ke hari.

Menurut Robbins dalam bukunya yang berjudul “*Organizational Behavior*” (2011:512), fungsi utama dari budaya organisasi terdiri dari :

- 1) Budaya organisasi berfungsi sebagai pembeda yang jelas terhadap satu organisasi dengan organisasi yang lain.
- 2) Budaya organisasi membawa suatu rasa identitas bagi anggota-anggota organisasi.
- 3) Budaya organisasi mempermudah timbulnya komitmen pada sesuatu yang lebih luas daripada kepentingan individual seseorang.
- 4) Budaya organisasi merupakan perekat sosial yang membantu mempersatukan organisasi dengan membentuk sikap serta perilaku karyawan.
- 5) Budaya organisasi berfungsi sebagai mekanisme pembuat makna dan kendali yang membentuk sikap serta perilaku karyawan.

Panbundu (2012:16) mengatakan bahwa “Budaya organisasi dapat berfungsi sebagai penghambat inovasi apabila perusahaan tidak mampu mengatasi masalah yang berkaitan dengan lingkungan eksternal dan integrasi internal, perubahan-perubahan yang terjadi di lingkungan tidak cepat dilakukan adaptasi oleh pimpinan organisasi, dan pemimpin yang masih berorientasi pada masa lalu.”

2. Tujuan dan Manfaat Budaya Organisasi

Beberapa tujuan dan manfaat budaya organisasi yang dikemukakan oleh Uha (2013) dalam Safitri (2014:18), yaitu :

- 1) Budaya organisasi membantu untuk mengarahkan sumber daya dalam mencapai visi, misi dan tujuan organisasi. Budaya organisasi berperan sebagai pedoman yang diyakini oleh seluruh karyawan dalam organisasi

yang mengarahkan karyawan tersebut dalam pencapaian visi, misi dan tujuan perusahaan.

- 2) Meningkatkan kekompakan tim di dalam organisasi sehingga mampu menjadi perekat dalam mengikat anggota organisasi.
- 3) Membentuk perilaku staf dengan mendorong percampuran *core values* dan perilaku yang diinginkan.
- 4) Meningkatkan motivasi staf sehingga organisasi dapat memaksimalkan potensi karyawan dan memenangkan kompetisi.
- 5) Memperbaiki perilaku dan motivasi sumber daya sehingga meningkatkan kinerja karyawan untuk mencapai tujuan organisasi.
- 6) Menurunkan tingkat *turnover* karyawan.
- 7) Budaya organisasi dapat membuat program pengembangan usaha dan pengembangan sumber daya manusia.

Sedangkan menurut Edy (2015:27), beberapa manfaat budaya organisasi adalah sebagai berikut :

- 1) Membatasi peran yang membedakan antara suatu organisasi dengan organisasi lainnya. Setiap organisasi mempunyai peran yang berbeda sehingga perlu memiliki akar budaya yang kuat dalam sistem dan kegiatan yang ada dalam organisasi.
- 2) Menimbulkan rasa memiliki sebagai identitas 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 keempat manfaat tersebut menunjukkan bahwa budaya organisasi dapat membentuk perilaku dan tindakan karyawan dalam menjalani aktivitasnya di dalam organisasi, sehingga nilai-nilai yang ada dalam budaya organisasi perlu ditanamkan sejak dini pada setiap individu organisasi.

Robbin dan Coulter (2013:79) mengemukakan bahwa budaya organisasi memiliki tujuan penting dan manfaat atau peran di dalam perusahaan. budaya menjalankan sejumlah fungsi di dalam organisasi. Adapun 5 manfaat budaya organisasi tersebut adalah :

- 1) Budaya mempunyai peran dalam menetapkan tapal batas, artinya budaya menciptakan perbedaan yang jelas antara satu organisasi dengan organisasi yang lainnya.
- 2) Budaya memberikan rasa identitas ke anggota-anggota organisasi.
- 3) Budaya mempermudah timbulnya komitmen pada sesuatu yang lebih luas dari pada kepentingan diri sendiri pribadi seseorang.
- 4) Budaya meningkatkan kemantapan sistem sosial, artinya budaya menjadi perekat sosial yang dapat mempersatukan organisasi itu dengan memberikan standar-standar yang tepat mengenai apa yang harus dikatakan dan dilakukan oleh para karyawan.

- 5) Budaya sebagai mekanisme pembuat makna dan mekanisme pengendali yang memandu dan membentuk sikap serta perilaku para karyawan.

3. Ciri-Ciri Budaya Organisasi

Budaya organisasi dapat diamati pada pola-pola perilaku yang merupakan manifestasi atau ungkapan-ungkapan dari asumsi-asumsi dasar nilai-nilai. O'Reilly, Chatman, dan Caldwell (Ashar M. 2001:267) memperkenalkan ciri-ciri budaya organisasi sebagai berikut :

- 1) Inovasi dan pengambilan risiko (*Innovation And Risk Taking*). Mencari peluang baru, mengambil risiko, bereksperimen, dan tidak merasa terhebat oleh kebijakan dan praktik-praktik formal.
- 2) Stabilitas dan keamanan (*Stability And Security*). Menghargai hal-hal yang dapat diduga sebelumnya (*predictability*), keamanan, dan penggunaan dari aturan-aturan yang mengarahkan perilaku.
- 3) Penghargaan kepada orang (*Respect For People*). Memperlakukan toleransi, keadilan dan penghargaan terhadap orang lain.
- 4) Orientasi hasil (*Outcome Orientation*). Memiliki perhatian dan harapan yang tinggi terhadap hasil, capaian dan tindakan.
- 5) Orientasi tim dan kolaborasi (*Team Orientation And Collaboration*). Bekerja sama secara terkoordinasi dan berkolaborasi.
- 6) Keagresifan dan persaingan (*Aggressiveness And Competition*). Mengambil tindakan-tindakan tegas di pasar-pasar dalam menghadapi para pesaing.

4. Proses Terbentuknya Budaya Organisasi

Bagaimana budaya terbentuk merupakan suatu hal yang cukup penting dipahami dalam upaya mempertahankan atau menggantinya jika memang dirasa tidak sesuai lagi dengan implementasi strategi perusahaan. Budaya organisasi terbentuk melalui tiga proses. Pertama, para pendiri hanya mempekerjakan dan menjaga karyawan yang berpikir dan merasakan cara yang mereka tempuh. Kedua, mereka mensosialisasikan para karyawan ini dengan cara berpikir. Ketiga, perilaku pendiri sendiri bertindak sebagai satu model peran yang mendorong karyawan untuk mengidentifikasi diri dengan mereka oleh asumsi-asumsi keyakinan dan nilai.

Bila organisasi berhasil, visi pendiri menjadi terlihat sebagai penentu utama keberhasilan, pada kondisi ini, keseluruhan kepribadian pendiri menjadi tertanam dalam budaya organisasi. Dengan kata lain bahwa budaya organisasi sangat potensial diturunkan dari filsafat pendiri organisasi. Dan proses terbentuknya budaya organisasi dipengaruhi oleh 5 elemen dari perusahaan, yaitu :

- 1) Lingkungan organisasi
- 2) Sistem nilai
- 3) Kepahlawanan
- 4) Upacara
- 5) Jaringan kultural

5. Faktor-Faktor Mempengaruhi Budaya Organisasi

Budaya suatu organisasi memberikan rangkaian contoh perilaku dari pemimpin instansi apa yang mereka lakukan bukan apa yang mereka katakan. Dengan kata lain, kepemimpinan dalam instansi sangat mempengaruhi budaya instansi tersebut. Sedangkan dalam tindakan manajemen adalah melakukannya melalui desain struktur organisasi, desain sistem dan prosedur, desain fasilitas, pernyataan formal, serta ritual-ritual.

Mondy dan Noe (2011:272), budaya organisasi dipengaruhi oleh beberapa faktor, yaitu :

1) Komunikasi

Komunikasi yang efektif dalam organisasi mempunyai dampak positif terhadap budaya perusahaan. dengan komunikasi yang efektif, pihak manajemen dapat melakukan sosialisasi tujuan dan misi perusahaan, menyampaikan aturan perusahaan, dan memberitahukan kebijakan-kebijakan yang ditetapkan. Pola komunikasi yang diterapkan dalam perusahaan akan menciptakan suatu pola tingkah laku karyawan dalam berhubungan antar mereka satu sama lain, ataupun antara atasan dan bawahan.

2) Motivasi

Upaya-upaya manajemen memotivasi karyawan juga membentuk budaya tersendiri dalam perusahaan. Apakah karyawan selalu dimotivasi dengan uang, bagaimana perusahaan memandang kerja keras karyawan, atau sejauh mana perusahaan memperhatikan kondisi lingkungan kerja. Upaya perusahaan

memotivasi karyawan akan menunjukkan bagaimana perusahaan memandang sumber daya manusia yang ada di dalamnya.

3) Karakteristik Organisasi

Ukuran dan kompleksitas organisasi akan menentukan tingkat spesialisasi dan hubungan personal, yang selanjutnya mempengaruhi tingkat otoritas pengambilan keputusan, kebebasan, tanggung jawab, dan proses komunikasi yang terjadi. Selain itu, bidang kegiatan organisasi juga mempengaruhi budaya yang berlaku di organisasi.

4) Proses-proses Administrasi

Yang dimaksud dalam hal ini adalah pemberian penghargaan terhadap yang berprestasi, toleransi terhadap konflik, dan kerja kelompok yang terjadi. Proses ini akan mempengaruhi budaya karena akan menunjukkan individu yang bagaimana yang dipandang berhasil dalam perusahaan, bagaimana perusahaan memandang konflik, dan apakah perusahaan tersebut menekankan kerja kelompok atau individu.

Robbins dan Judge (2015) mengungkapkan ada 6 faktor yang mempengaruhi budaya organisasi, yaitu :

- 1) *Observed Behavioral Regularities* (Keteraturan Perilaku yang Diamati), yakni keteraturan cara bertindak dari para anggota yang tampak teramati. Ketika anggota organisasi berinteraksi dengan anggota lainnya, mereka mungkin menggunakan bahasa umum, istilah, atau ritual tertentu.
- 2) *Norms* (Norma), yakni berbagai perilaku yang ada, termasuk di dalamnya tentang pedoman sejauh mana suatu pekerjaan harus dilakukan. Norma –

norma membentuk berbagai ide menyangkut apa yang para anggota harus lakukan dan rasakan, bagaimana perilaku ini harus diatur, dan sanksi apa yang harus diterapkan ketika perilaku yang terjadi tidak sesuai dengan kebanyakan.

- 3) *Dominant Values* (Nilai Dominan), yakni adanya nilai - nilai inti yang dianut bersama oleh seluruh anggota organisasi, misalnya tentang kualitas produk yang tinggi, absensi yang rendah atau efisiensi yang tinggi.
- 4) *Philosophy* (Filosofi), yakni adanya kebijakan - kebijakan yang berkenaan dengan keyakinan organisasi dalam memperlakukan pelanggan dan karyawan. Keadaan yang amat penting.
- 5) *Rules* (Aturan), yakni adanya pedoman yang kuat, dikaitkan dengan kemajuan organisasi. Aturan – aturan yang berisi petunjuk mengenai pelaksanaan tugas – tugas dalam organisasi.
- 6) *Organization Climate* (Iklim Organisasi), yakni perasaan keseluruhan yang tergambar dan disampaikan melalui kondisi tata ruang, cara berinteraksi para anggota organisasi, dan cara anggota memperlakukan dirinya dan pelanggan atau orang lain.

6. Karakteristik Budaya Organisasi

Robbins (2001: 36) mengemukakan terdapat 10 karakteristik penting yang dapat dipakai sebagai acuan dalam memahami serta mengukur keberadaan budaya organisasi, yaitu :

- 1) Inisiatif individu, tingkat tanggung jawab, kebebasan dan kemandirian yang dimiliki individu.
- 2) Toleransi risiko, tingkat pengembalian risiko, inovasi dan keberanian individu.
- 3) Arahan, kemampuan organisasi dalam menciptakan kreasi terhadap sasaran dan harapan kinerja.
- 4) Integritas, kemampuan organisasi dalam melakukan koordinasi semua unit menjadi satu kesatuan gerak.
- 5) Dukungan manajemen, kemampuan jajaran dalam proses komunikasi, pembimbingan dan memberikan dukungan terhadap bawahan.
- 6) Control, seberapa besar aturan, arahan, supervisi mengontrol kerja bawahan.
- 7) Identitas, seberapa kuat jati diri sosial organisasi dalam diri pegawai.
- 8) Sistem imbalan, sejauh mana alokasi imbalan didasarkan atas kinerja.
- 9) Toleransi konflik, kesempatan pegawai untuk dapat meningkatkan konflik secara terbuka.
- 10) Pola komunikasi, seberapa jauh komunikasi yang dibangun organisasi hierarki secara formal.

Robbins (2002: 279) terdapat karakter utama yang menjadi elemen-elemen penting dalam suatu budaya organisasi, yaitu:

- 1) Inovasi dan pengembalian risiko, tingkat daya pegawai untuk bersikap inovatif dan berani mengambil risiko.
- 2) Perhatian terhadap detail, tingkat tuntutan terhadap karyawan untuk mampu memperhatikan ketetapan dan perhatian terhadap detail.

- 3) Orientasi terhadap hasil, tingkat tuntutan manajemen untuk lebih memuaskan perhatian pada hasil, dibandingkan perhatian teknik dan proses yang digunakan untuk meraih hasil.
- 4) Orientasi terhadap individu, tingkat keputusan manajemen dalam mempertimbangkan efek-efek hasil terhadap individu yang ada di organisasi.
- 5) Orientasi terhadap tim, tingkat aktivitas pekerjaan yang diatur di dalam *team* bukan secara perorangan.
- 6) Agresifitas, tingkat tuntutan terhadap orang-orang agar bersikap agresif dan bersaing dan tidak bersikap santai.
- 7) Stabilitas tingkat penekanan aktivitas organisasi dalam mempertahankan *status quo* berbanding pertumbuhan.

Karakteristik yang diatas berdalam menjadi satu kesatuan, dari tingkat yang rendah menuju tingkat yang lebih tinggi. Menilai suatu organisasi menggunakan tujuh karakteristik ini menghasilkan gambaran mengenai budaya organisasi tersebut. Gambaran tersebut kemudian menjadi dasar untuk perasaan saling memahami yang dimiliki setiap anggota organisasi mengenai organisasi mereka. Mengenai bagaimana sesuatu dikerjakan berdasarkan pengertian bersama dan cara anggota organisasi seharusnya bersikap.

7. Aspek Budaya Organisasi

Budaya korporat yang diyakini secara umum akan mempengaruhi perilaku kinerja individu pegawai. Dalam memberikan kepastian akan pencapaian tujuan

jangka panjang, kinerja organisasi serta universal memerlukan daya dukung dalam empat pilar yaitu sumber daya manusia yang bermutu, sistem dan teknologi terpadu, strategi yang tepat serta logistik yang memadai.

Chatab (2007 : 9) budaya organisasi menjelaskan hierarki budaya korporat, yaitu terdiri dari :

- 1) Para anggapan dasar/*basis assumption* merupakan level yang paling dalam dan berada di alam bawah sadar.
- 2) *Values*, merupakan level yang berikutnya tentang menjadi apa yang di dalam organisasi.
- 3) Norma memberitahukan anggota apa yang sebaiknya dan tidak sebaiknya untuk melakukan dibawah keadaan tertentu.
- 4) *Artifact* merupakan wujud konkret, seperti sistem prosedur, peraturan, struktur dan aspek fisik organisasi.

8. Tipe Budaya Organisasi

Tipe budaya organisasi bertujuan untuk menunjukkan aneka budaya organisasi yang mungkin ada di realitas, tipe budaya organisasi dapat diturunkan dari tipe organisasi misalnya dengan membagi tipe organisasi dengan membuat tabulasi silang antara jenis kekuasaan dengan jenis keterlibatan individu di dalam organisasi.

Kreitner dan Kinicki dalam Wibowo (2013: 52) menyatakan bahwa budaya organisasi mempunyai beberapa tipe sebagai berikut :

- 1) Budaya konstruktif (*constructive culture*) merupakan budaya dimana pekerjaan didorong untuk berinteraksi dengan orang lain dan bekerja pada tugas dan proyek dengan cara yang akan membantu mereka dalam memuaskan kebutuhan untuk tumbuh dan berkembang.
- 2) Budaya pasif-defensif (*passive-defensive culture*) mempunyai karakteristik menolak keyakinan bahwa pekerja harus berinteraksi dengan orang lain dengan cara yang tidak menantang keamanan mereka sendiri.
- 3) Budaya agresif defensif (*aggressive-defensive culture*) mendorong pekerja mendekati yang tidak menantang keamanan mereka sendiri.

Secara alami budaya organisasi sukar untuk dipahami, tidak berwujud, implisit, dan dianggap biasa saja. Setiap perusahaan memiliki tipe budaya organisasi, sebuah organisasi atau perusahaan mungkin dapat memiliki budaya organisasi dominan yang sama, namun perusahaan memiliki keyakinan normatif dan karakteristik budaya organisasi yang lain.

9. Nilai-Nilai Budaya Organisasi

Nilai-nilai (*values*) adalah peran yang mendukung kebaikan dan kebenaran tentang keyakinan yang paling dianut dan digunakan sebagai budaya kerja dalam pengambilan keputusan dan pelaksanaan kegiatan misi dan visi organisasi. Budaya Organisasi yang sehat dapat dilihat dari beberapa hal, yaitu :

- 1) Nilai-nilai budaya organisasi dianut secara bersama oleh seluruh pimpinan dan anggota organisasi.

- 2) Nilai-nilai budaya mempengaruhi perilaku pimpinan dan anggota organisasi.
- 3) Membangkitkan semangat berperilaku dan bekerja lebih baik.
- 4) Resisten (kuat) terhadap tantangan eksternal dan internal.
- 5) Mempunyai sistem peraturan formal dan informal.
- 6) Memiliki koordinasi dan kontrol perilaku.

Berdasarkan hal-hal tersebut diatas, budaya organisasi sehat adalah budaya organisasi yang nilai-nilainya, baik formal maupun informal dianut secara bersama dan berpengaruh positif terhadap perilaku dan kinerja pimpinan dan anggota organisasi sehingga sehat dalam menghadapi tantangan eksternal dan internal organisasi.

10. Nilai-Nilai Budaya Perusahaan

Miller (1984) pada buku Sutrisno, Edy (2018) melakukan observasi selama 14 tahun pada beberapa perusahaan di Amerika, jadi setidaknya-tidaknya ada 8 nilai primer yang menjadi seni budaya perusahaan yang berhasil, yaitu:

- 1) Asas Tujuan

Perusahaan yang paling sukses adalah yang menetapkan tujuannya untuk menghasilkan produk dan jasa yang bermanfaat bagi pelanggannya, dan yang dapat membangkitkan semangat dan motivasi kerja pada para pegawainya. Para karyawan itu dibangkitkan semangatnya dan energi untuk tetap fokus pada produk dan pelanggan, yaitu produk sebaik mungkin, dan bagaimana pelanggan merasa puas.

2) Asas Konsensus

Suatu perusahaan yang sukses di masa depan adalah yang pimpinannya berhasil membuat kearifan kolektif dalam membuat keputusan, yang dimaksud yaitu keputusan bersama yang dibuat sebaik mungkin. Keputusan konsensus merupakan keputusan kelompok. Pada dasarnya keputusan yang kompleks, jangka panjang, strategis dan dicapai dengan pertimbangan yang cermat dari pengetahuan orang banyak yang dilibatkan. Karena perusahaan besar yang berhasil atau sukses mengakui bahwa keberhasilan itu karena keputusan-keputusan didasarkan asas- asas konsensus.

3) Asas Keunggulan

Keunggulan adalah semangat dimana menguasai kehidupan dan jiwa seseorang atau perusahaan. Motivasi keunggulan merupakan proses dimana tidak pernah berakhir yang namanya memberikan kepuasan tersendiri. Keunggulan itu bisa dicapai sebagai hasil dari kemampuan mempelajari dan menanggapi keadaan lingkungan dengan cara-cara yang kreatif, inovasi tinggi dan produktif.

4) Asas Kesatuan

Kita semua adalah pekerja, namun juga manajer. Begitu juga sebaliknya. Buat menciptakan persatuan dan kesatuan, tidak lagi terpecah-pecah dalam kelas-kelas secara tradisional. Sudah saatnya karyawan atau pegawai berpartisipasi dalam manajemen dan melakukan pekerjaan yang produktif, sebab tuntutan dunia perusahaan modern yang sekarang sudah

tidak membedakan antara pekerja otak yang selalu dengan pekerjaan yang hanya menggunakan otot semata-mata. Usaha mempertahankan perbedaan kelas dalam perusahaan akan tetap menjadi penghalang untuk terciptanya produktivitas, terutama pada sektor manufaktur. Perbedaan yang salah dan juga tidak menyenangkan itu baik antara manajemen dan non-manajemen, maupun antar kelompok yang satu dengan kelompok yang lain, hanya berupa ketidakpuasan dan tidak efisien dalam manajemen. Oleh karena itu perasaan yang dibedakan harus diubah menjadi perasaan yang satu demi kesuksesan perusahaan.

5) Asas Prestasi

Hukum yang utama bagi perilaku manusia adalah bahwa perilaku merupakan fungsi dari konsekuensi, dan perilaku yang dihargai akan sangat meningkatkan prestasi. Apabila kita semua menghargai prestasi orang lain atau menghargai prestasi pegawai lain maka kita akan memperoleh kembali prestasi kita dari orang lain yang sudah kita hargai. Menghargai prestasi karyawan atau pegawai salah satunya dapat dilakukan dengan memberi upah, promosi, bonus keselamatan kerja, surat penghargaan dan masih banyak lagi. Hal tersebut merupakan bentuk imbalan atau timbal balik yang harus didistribusikan atas dasar prestasi.

6) Asas Empiris

Keberhasilan atau kesuksesan perusahaan atau instansi pemerintah di masa yang akan datang dan begitu juga saat ini tergantung kepada kemampuan dan kecerdasan dalam berpikir realistis, jelas, kritis dan kreatif.

Oleh karena itu diperlukan yang namanya data nyata dan data empiris, sepanjang waktu, yang perlu diketahui oleh para pegawai, dan dapat disusun dalam bentuk statistik, terakhir dianalisis untuk keperluan pengambilan keputusan.

7) Asas Keakraban

Keakraban yaitu kemampuan berbagi rasa dengan cara yang utuh dan sangat percaya, yang pada akhirnya akan memberikan penghargaan yang begitu tulus dan sangat perhatian dalam kepentingan-kepentingan pribadi yang bersangkutan. Pada umumnya keakraban akan memungkinkan timbulnya rasa kepercayaan, pengorbanan dan loyalitas. Arti dari keakraban yaitu kemampuan untuk memberi cinta dan menerima cinta, merupakan benang merah yang tidak tampak baik di antara karyawan atau pegawai, pegawai dan pimpinan, maupun antara semua organisasi, bila ada hubungan yang sehat diantara masing-masing individu di dalam organisasi.

8) Asas Integritas

Pimpinan itu membutuhkan pengikut. Pengikut atau anggota mengikuti pemimpinnya, atau bawahan mengikuti atasannya. Karena pada dasarnya bahwa langkah-langkah yang dilakukan oleh pimpinan atau atasan itu benar. Keyakinan dan kepercayaan hanya dapat dibangkitkan ketika pimpinan bertindak atas dasar integritas, diantaranya adalah jujur, bertanggung jawab, konsisten, adil dan mampu. Organisasi yang memiliki integritas akan memperoleh kepercayaan dari pihak lain. Integritas sangat

diperlukan, karena integritas dapat menimbulkan kekuatan untuk membuat dan memobilisasi energi dari luar.

Dari beberapa nilai di atas, maka penulis menyimpulkan bahwa nilai-nilai budaya adalah jiwa perusahaan. Pada umumnya nilai-nilai yang mendasari budaya perusahaan atau budaya kerja memiliki kaitan dengan nilai-nilai perilaku dan produktivitas. Yang kemudian berdampak pada inovasi baru, semangat, loyalitas dan produktivitas pegawai begitu juga yang dilakukan oleh perusahaan-perusahaan lain yang sudah menerapkan nilai-nilai ini.

2.2 Kerangka Pemikiran

Kerangka pemikiran adalah kerangka untuk mempermudah jalan pikiran yang logis. Dengan perkataan lain, menyusun kerangka pemikiran sesungguhnya diuraikan untuk menjawab secara rasional atau masalah yang telah dirumuskan. Peneliti bermaksud untuk mengemukakan teori-teori dari para ahli untuk dijadikan sebagai pedoman dalam mengukur kenyataan di lapangan dengan menghasilkan kesimpulan yang objektif.

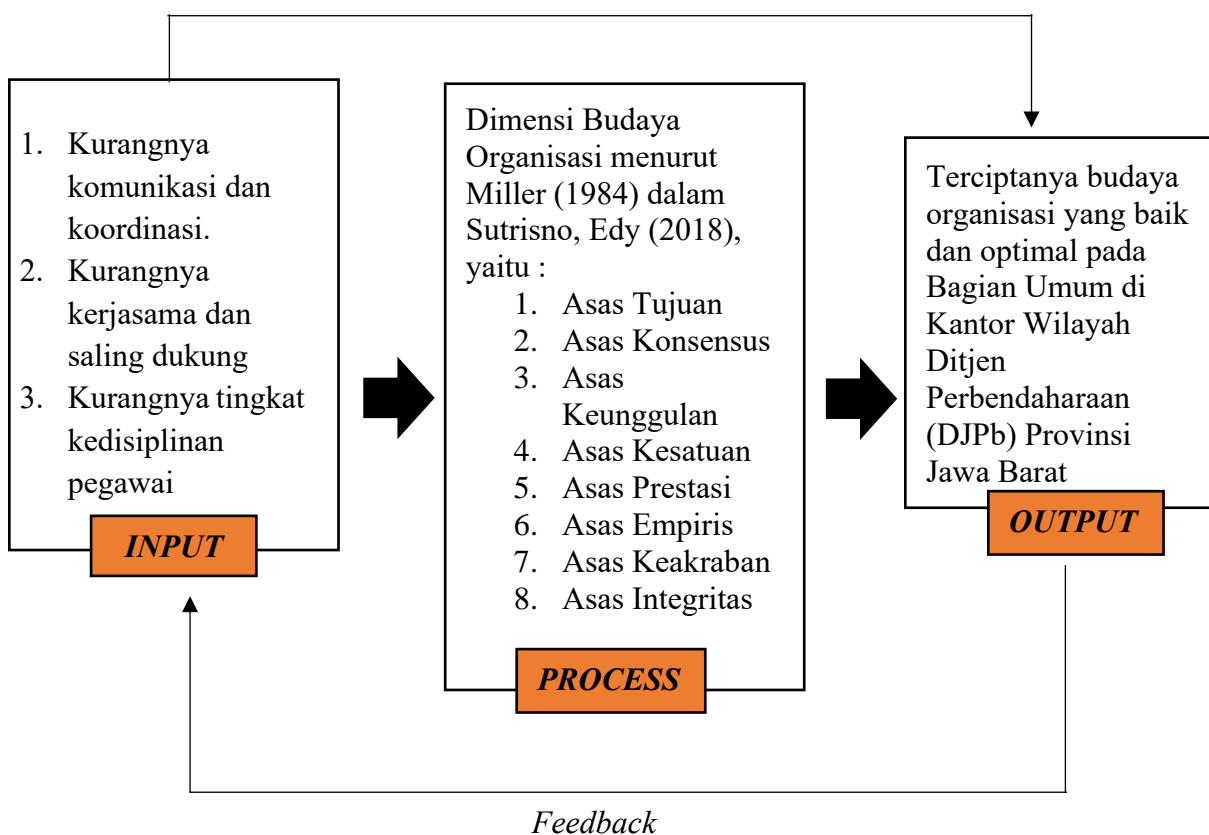
Kerangka pemikiran atau berpikir juga merupakan kerangka untuk menggambarkan alur pikir yang logis (*logical construct*). Dengan kata lain, kerangka berpikir ini disusun untuk menjawab secara rasional atas masalah yang telah dirumuskan. Oleh karena itu, pada bagian kerangka berpikir ini harus merefleksikan hubungan antar variabel yang diteliti (Satibi, 2011).

Peneliti menggunakan teori tentang budaya organisasi menurut Miller (1984) pada buku Sutrisno, Edy (2018) yang terdiri dari asas tujuan, asas

konsensus, asas keunggulan, asas kesatuan, asas prestasi, asas empiris dan asas integrasi. Adapun kerangka pikir dalam bentuk gambar 2.2 sebagai berikut :

Gambar 2.2
Kerangka Pemikiran

Feed Forward



Sumber : Olahan Peneliti Tahun 2024

2.3 Proposisi

Berdasarkan kerangka berpikir yang telah dipaparkan di atas, maka peneliti mengajukan proposisi penelitian sebagai berikut :

1. Budaya Organisasi di Bagian Umum Kantor Wilayah Ditjen Perbendaharaan (DJPb) Provinsi Jawa Barat sudah berjalan tetapi pelaksanaannya belum optimal dan dinilai akan optimal apabila memenuhi asas budaya organisasi, yaitu: asas tujuan, asas konsensus, asas keunggulan, asas kesatuan, asas prestasi, asas empiris, asas keakraban, dan asas integritas.
2. Adanya faktor-faktor pendukung budaya organisasi di Bagian Umum Kantor Wilayah Ditjen Perbendaharaan (DJPb) Provinsi Jawa Barat.