**BAB II**

**TINJAUAN PUSTAKA**

1. **Pengertian Administrasi Negara**

Pada dasarnya administrasi melingkupi seluruh kegiatan dari pengaturan hingga pengurusan sekelompok orang yang memiliki diferensiasi pekerjaan untuk mencapai suatu tujuan bersama. Administrasi dapat berjalan dengan adanya banyak orang terlibat di dalamnya. Peneliti mengutip pengertian Administrasi menurut **Herbert A. Simon (1999:2)** dikutip oleh Harbani Pasolong dalam bukunya **Teori Administrasi Publik**, sebagai berikut **: “Administrasi sebagai kegiatan-kegiatan kelompok kerjasama untuk mencapai tujuan-tujuan bersama”.** Sebagaimana yang diungkapkan diatas mengenai pengertian administrasi yang mengartikan bahwa administrasi bertujuan untuk mencapai suatu tujuan. Selanjutnya akan dijelaskan beberapa definisi dari administrasi negara yang dikemukakan oleh beberapa ahli

Menurut Dimock yang dikutip oleh anggara (2012:134) mengemukakan definisi Administrasi Negara sebagai, berikut:

**Administrasi negara merupakan bagian dari administrasi umum yang mempunyai lapangan lebih luas, yaitu ilmu pengetahuan yang mempelajari bagaimana lembaga-lembaga mulai dari satu keluarga hingga perserikatan bangsa-bangsa disusun, digerakan, dan dikemudikan.**

Dari uraian diatas yang dikemukakan oleh ahli agar lebih memperjelas mengenai pengertian Administrasi Negara peneliti akan mengutip pengertian administrasi Negara Menurut **John M.Pfifner dan Robert V**. **Presthus** dalam **Kencana (1999:24)** , menerangkan Administrasi Negara sebagai berikut:

* 1. ***Public Administration involves the implementation of public policy which has been determine by representative political bodies.* (Administrasi publik meliputi implementasi kebijaksanaan pemerintah yang telah ditetapkan oleh badan-badan perwakilan politik).**
  2. ***Public Administration may be defined as the coordination of individual and group efforts to carry out public policy. It is mainly accupied with the daily work of goverments*. (Administrasi publik dapat didefinisikan koordinasi usaha-usaha perorangan dan kelompok untuk melaksanakan kebijaksanaan pemerintah. Hal ini terutama meliputi pekerjaan sehari-hari).**
  3. ***In sum, public administration is a process concernd with carrying out public policies,encompassing innumerable skills and techniques large numbers of people*. (Secara global administrasi publik adalah suatu proses yang bersangkutan dengan pelaksanaan kebijaksanaan-kebijaksanaan pemerintah, pengarahan kecakapan dan teknik-teknik yang tidak terhingga jumlahnya, memberikan arah dan maksud terhadap usaha sejumlah orang).**

Dengan demikian dapat ditarik kesimpulan bahwa administrasi negara merupakan suatu proses kegiatan yang berhubungan dengan pelaksanaan kebijakan-kebijakan negara yang dilakukan oleh aparatur pemerintah demi tercapainya tujuan negara.

Adapun ciri-ciri Administrasi negara yang dikemukakan oleh **Felix A. Nigro dan L. Loyd G. Nigro (2014:21)** yang dikutif oleh **Harbani Pasolong** dalam buku **Teori Administrasi Publik** sebagai berikut :

1. **Suatu kerjasama kelompok dalam lingkungan pemerintah.**
2. **Meliputi tiga cabang pemerintah: eksekutif, legislatif, dan serta hubungan diantara mereka.**
3. **Mempunyai peranan penting dalam perumusan kebijakanpemerintah, dan karenanya merupakan sebagian dari proses politik.**
4. **Sangat erat berkaitan dengan berbagai macam kelompok swasta dan perorangan dalam menyajikan pelayanan kepada masyarakat.**
5. **Dalam beberapa hal berbeda pada penempatan pengertian dengan administrasi perseorangan.**

Dari penjelasan diatas mengenai Administrasi Negara mengatakan bahwa pentingnya suatu Administrasi Negara bagi kelangsungan bermasyarakat dengan adanya administrasi negara diharapkan rencana kelompok dapat tercapai.

1. **Pengertian Organisasi**

Organisasi adalah sarana/alat untuk mencapai tujuan. Dikatakan juga organisasi sebagai wadah (sarana) kegiatan daripada orang-orang yang berkerjasama dalam usahanya mencapai tujuan. Dalam wadah kegiatan itu setiap orang harus jelas tugas, wewenang dan tanggung jawabnya, hubungan dan tata kerjanya. Definisi organisasi menurut **Dimock** beberapa ahli yang dikutip oleh **Soewarno (1995 : 42-43)** dalam buku **Pengantar Studi Imu Administrasi Dan Manajemen**,

**Organisasi adalah perpaduan secara sistematis daripada bagian-bagian yang saling ketergantungan/berkaitan untuk membentuk suatu kegiatan yang bulat melalui kewenangan, koordinasi dan pengawasan dalam usaha mencapai tujuan yang telah ditentukan**

Sebagaimana yang diungkapkan diatas mengenai pengertian organisasi yang mengartikan bahwa organisasi sebagai kesatuan dari perpaduan yang sistematis memiliki ketergantungan untuk menghasilkan suatu kegiatan dalam usaha mencapai tujuan dalam sebuah organisasi. Selanjutnya peneliti akan manambahkan definisi mengenai administrasi sehingga akan memperjelas definisi diatas mengenai organisasi yang dikemukakan menurut **Siagian (2006:6)** dalam bukunya **Filsafat Administrasi** seperti berikut :

**Setiap bentuk persekutuan antara dua orang atau lebih yang bekerja bersama serta secara formal terikat dalam rangka pencapaian suatu tujuan yang telah ditentukan dalam ikatan yang terdapat seorangatau beberapa orang yang disebut atasan dan seorang atau sekelompok orang yang disebut bawahan.**

Dengan adanya beberapa definisi diatas dapat ditarik kesimpulan bahwa organisasi merupakan suatu alat/wadah/sarana kegiatan daripada sekelompok orang yang terikat dalam pencapaian tujuan. Organisasi selain dipandang sebagai wadah kegiatan orang juga dipandang sebagi proses, yaitu menyoroti interaksi diantara orang-orang yang menjadi anggota organisasi.

Adapun ciri-ciri dari organisasi dikutip oleh **Soewarno (1995:43),** sebagai berikut :

1. **Adanya suatu kelompok orang yang adapat 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.**

1. **Adanya kewenangan, koordinasi dan pengawasan.**
2. **Adanya suatu tujuan (*The idea of goals*).**

Keberhasilan suatu tujuan organisasi itu tergantung kepada kualitas sumber daya manusianya. Kalau SDM organisasinya bekerja atau melakukan tupoksinya dengan baik maka tujuan organisasinya akan tercapai, tapi bila SDM organisasinya banyak melakukan penyelewengan atau melakukan pekerjaannya tidak sesuai tupoksi maka tujuan organisasi tidak akan tercapai melainkan mendapat kegagalan.

Disadari atau tidak disadari, setiap individu selalu berada, dibesarkan dalam dan menjadi anggota organisasi. Ini berlangsung sejak lahir hingga pada saat meninggal dunia. Lebih tegasnya dapat dikatakan bahwa selagi manusia itu ada maka organisasi ada sesuai dengan perkembangan zamannya. Jadi manusia merupakan bagian dari organisasi. Istilah Organisasi secara etimologis berasal dari kata organon atau dalam bahasa yunani yang berarti alat, *tools*. Desain organisasi (*organizational design*) merupakan proses memilih dan mengimplementasikan struktur yang terbaik untuk mengelola sumber-sumber untuk mencapai tujuan.

1. **Bentuk-bentuk Organisasi**

Bentuk-Bentuk Organisasi Salah satu usaha untuk menjamin adanya fleksibilitas dalam rangka pengembangan organisasi, maka bentuk organisasi harus diusahakan sesederhana mungkin.Dalam perkembangannya sampai sekarang ini pada pokoknya ada 4 macam bentuk organisasi menurut **Handayaningrat (1980: 49)** dalam **Buku Pengantar Ilmu Administrasi Dan Manajemen** ialah:

1. **Organisasi Lini atau Garis adalah suatu bentuk organisasi yang didalamnya merupakan gariswewenang yang saling menghubungkan langsung sacara vertikal antara pimpinan dan bawahan. Pada organisasi ini garis bersama dari kekuasaan dan tanggung jawab yang bercabang pada setiap tingkat pimpinan mulai dari tingkat yang teratas sampai tingkat yang terbawah.**
2. **Organisasi Lini dan Staf Ciri-ciri organisasi lini dan staf:  Organisasi besar dan kompleks ,Jumlah karyawannya banyak ,Hubungan kerja yang bersifat langsung tidak mungkin lagi bagi seluruh anggota organisasi ,Terdapat dua kelompok besar manusia di dalam organisasi: 1) Line Personal; 2) staff personal yang melaksanakan fungsi-fungsi staf (staff function)  dan Spesialisasi yang beranekaragam diperlukan dan dipergunakan secara maksimal**
3. **Organisasi Fungsional Adalah suatu organisasi yang didalamnya tidak terlalu menekankan pada hirarkhi struktural, akan tetapi lebih banyak didasarkan kepada sifat dan macam fungsi yang dijalankan. Sesungguhnya bentuk ini tidak pernah mencapai tingkat popularitas yang tinggi, meskipun umum dipergunakan oleh organisasi-organisasi tertentu seperti toko serba ada, dan lain-lain**
4. **Organisasi tipe panitia Ciri-cirinya:  Tugas kepemimpinan dilaksanakan secara kolektif oleh sekolompok orang , Semua anggota pimpinan mempunyai hak, wewenang dan tanggung jawab yang sama , dan Para pelaksana dikelompokan menurut tugas yang harus dilakukan, dalam bentuk task force**

Dari ke empat bentuk-bentuk organisasi tersebut Organisasi Fungsional adalah organisasi yang susunannya berdasarkan atas fungsi-fungsi yang ada dalam organisasi tersebut. Dalam organisasi ini seorang tenaga pengajar tidak hanya bertanggung jawab kepada satu atasan saja. Pada organisasi ini pemimpin berhak memerintahkan semua para tenaga pengajar/para karyawannya, selama masih dalam hubungan pekerjaan. Sehingga seorang pekerja dapat saja diperintah oleh lebih dari satu pimpinan sesuai dengan keahliannya. Sedangkan Organisasi Lini dan Staff  Perpaduan antara struktur organisasi garis dengan struktur organisasi fungsional dengan bantuan staff. Staff adalah tenaga ahli yang bertugas memberikan pertimbangan dan nasehat sesuai dengan keahliannya. Pelimpahan wewenang berlangsung secara vertikal dan sepenuhnya dari pimpinan ke kepala bagian dibawahnya serta masing-masing tenaga pengawas.

1. **Pengertian Manajemen**

Manajemen berasal dari bahasa perancis yang kemudian mengadopsi kata ini dari bahasa Inggris menjadi *anagement*, yang memiliki arti seni melaksanakan dan mengatur. Manajemen merupakan rangkaian kegiatan atau proses kegiatan yang meliputi perencanaan, pengorganisasian, penggerakan, dan pengawasan untuk mencapai hasil atau tujuan dengan memanfaatkan sumber-sumber yang ada seperti tenaga kerja, biaya, bahan-bahan, peralatan, cara-cara kerja, pemasaran atau pelayanan dengan efisien dan efektif. Untuk memahami secara lebih jelas mengenai pengertian manajemen, peneliti akan menguraikan menurut para ahli.

Pengertian manajemen dari **Siagian,** dalam bukunya **Filsafat Administrasi (2008 : 5),** adalah sebagai berikut:

**Proses penyelenggaraan berbagai kegiatan dalam rangka penerapan tujuan dan sebagai kemampuan atau keterampilan orang yang menduduki jabatan manajerial untuk memperoleh sesuatu hasil dalam rangka pencapaian tujuan melalui kegiatan-kegiatan orang lain**.

Dilihat dari pengertian diatas yang menyatakan bahwa manajeemen adalah sebagai proses dalam berbagai penyelenggaraan kegiatan untuk penerapan tujuan dalam rangka mencapai tujuan. Agar lebih memperjelas mengenai definisi manajemen yang dikemukakan diatas selanjutnya peneliti akan mengutip pengertian manajemen menurut **Handayaningrat,** dalam bukunya berjudul **Pengantar Studi Ilmu Administrsi dan Manajemen (1995:18),** sebagai berikut :

**Manajemen dalah serangkaian tahap kegiatan yang diarahkan pada pencapaian tujuan dengan pemanfaatan semaksimal mungkin sumber-sumber yang ada.**

Berdasarkan uraian pengertian diatas menunjukkan proses-proses yang terjadi didalam manajemen merupakan suatu aktifitas yang dilakukan oleh pemimpin yang ditujukan untuk mendayagunakan sumber daya yang ada di organisasi.

1. **Fungsi Manajement**

Selanjutnya menurut **Harold Koentz** yang dikutip oleh **ulbert silalahi** dalam bukunya yang berjudul **Asas-asas Manajemen (2011 : 40),** bahwa fungsi manajemen meliputi POSDC. Diperjelas yakni sebagai berikut:

**1). Planning**

Penetapan sejumlah pekerjaan yang akan dilaksanakan kemudian. Perencanaan merupakan aktivitas untuk memilih dan menghubungkan fakta serta aktivitas membuat rencana mengenai kegiatan-kegitan apa yang akan dilakukan di masa depan. Maka seorang manajer dituntut untuk dapat membuat rencana terlebih dahulu tentang kegiatan yang akan dilakukan. Proses perencanaan sangat penting dilaksanakan sebagai pedoman atau pegangan dalam pengerjaan aktivitas selanjutnya. Adapun beberapa aktivitas perencanaan adalah peramalan, pengembangan tujuan-tujuan, pengembangan strategi-strategi, pemrograman, penjadwalan, penganggaran, pengembangan kebijakan-kebijakan, dan pengembangan prosedur-prosedur.

**2). Organizing**

Pengorganisasian adalah usaha yang dilakukan untuk menciptakan hubungan kerja antar personal dalam organisasi dengan cara mengelompokan orang-orang beserta penetapan tugas-tugas, fungsi-fungsi, wewenang, dan tanggung jawab masing-masing agar tercapainya tujuan bersama melalui aktivitas-aktivitas yang berdaya dan berhasil guna karena dilakukan secara efektif dan efisien.

**3). Staffing**

Penyusunan kepegawaian pada suatu organisasi dari awal masa penerimaan, seleksi, orientasi, pelatihan dan pengembangan karir hingga menggerakan pegawai agar setiap tenaga kerja yang ada memberikan dan melaksanakan suatu kegiatan yang menguntungkan organisasi.

**4). Directing**

Fungsi directing atau sering dikenal dengan leading adalah satu kegitan yang berhubungan dengan pemberian perintah dan saran agar para bawahan dapat mengerjakan tugas yang dikehendaki manajer. Kegiatannya meliputi mengambil keputusan, mengadakan komunikasi antara manajer dan bawahan agar ada rasa saling pengertian, memberikan semangat, motivasi  ataupun dorongan kepada bawahan dalam melaksanakan tugasnya, memilih orang-oramg yang mempunyai kemampuan untuk bergabung dalam kelompoknya, dan memperbaiki pengetahuan serta sikap bawahan agar terampil dalam mengerjakan pekerjaan.

**5). Controlling**

Melalui aktivitas pengendalian, manajer harus mengevaluasi dan menilai pekerjaan-pekerjaan yang dilakukan bawahannya untuk mengetahui apakah pekerjaan dilakukan sesuai dengan rencana yang telah ditetapkan atau tidak. Pengendalian tidaklah bermaksud untuk mencari kesalahan bawahan. Namun pengendalian dilakukan bertujuan untuk mencari penyimpangan yang terjadi sehingga dapat dilakukan perbaikan kea rah yang lebih baik.

Keberhasilan suatu organisasi dalam mencapai tujuannya, sangat tergantung dari sikap dan pekerjaan seluruh anggota organisasi, baik pimpinan maupun pegawai atau karyawan pada suatu organisasi. Dengan demikian manajer personalia atau lurah sebagai pimpinan harus dapat menjalankan fungsi manajerial dan operasionalnya dengan baik. Kegiatan pengendalian dimaksudkan untuk mencegah terjadinya penyimpangan-penyimpangan yang mungkin terjadi sekaligus sebagai penindak korektif sewaktu pelaksanaanpekerjaan.

1. **Pengertian Budaya**

Secara etimologis, budaya atau *culuter*  berasal dari kata budi, yang diambil dari bahasa sansekerta, artinya kekuatan budi atau akal, sehingga budaya diartikan sebagai hal-hal yang berkaitan dengan akal. Sedangkan *culture*, bahasa inggris, yang asalnya diambil dari bahasa latin, *colere* yang berarti mengolah dan mengerjakan tanah pertanian. Dari sini pengertian *culture* berkembang menjadi segala upaya serta tindakan manusia untuk mengolah tanah dan merubah alam.

Secara terminologis, budaya berarti suatu hasil dari budi dan atau daya, cipta, karya, karsa, pikiran dan adat istiadat manusia yang secara sadar maupun tidak, dapat diterima sebagai suatu perilaku yang beradab. Budaya merupakan nilai-nilai dan kebiasaan yang diterima sebagai acuan bersama yang diikuti dan dihormati. Menurut **Stoner** dalam buku **moeljono (2003:16)** yang berjudul **Budaya Korporat dan Keunggulan Korporasi,** menyatakan bahwa **“Budaya adalah gabungan kompleks asumsi, tingkah laku, cerita mitos, metafora, dan berbagai ide lain yang menjadi satu untuk menentukan apa arti menjadi anggota masyarakat tertentu”.**

Dari pengertian diatas mengenai budaya peneliti menyimpulkan bahwa budaya suatu asumsi yang digabungkan dengan beberapa ide yang dijadikan satu asumsi untuk menentukan suatu arti. Selanjutnya peneliti akan mengemukakan pengertian dari budaya organisasi itu sendiri.

1. **Pengertian Budaya Organisasi**

Budaya organisasi yang dianut suatu organisasi merupakan dasar bagi ikatan batin antar sesama karyawan dalam organisasi. Didalamnya terkandung kebanggaan dan rasa memiliki sebagai anggota organisasi.

Pengelolaan budaya organisasi yang baik akan dapat meningkatkan moral dan kinerja pegawai, sedangkan apabila dikelola dengan buruk akan menyebabkan organisasi dibenci oleh pegawai dan bahkan lingkungan di sekitar organisasi tersebut berdiri. Oleh karena itu, budaya organisasi penting untuk diperhatikan dan dikelola dengan baik dan disesuaikan dengan lingkungan dan pegawainya.

Berikut beberapa pengertian budaya organisasi ayng dikemukakan oleh para ahli, antara lain **Stephen P. Robbins (1996:289)** mengemukakan pendapatnya mengenai Budaya Organisasi, yang dikutip oleh **Hadyana Pujaatmaka** dalam bukunya **Perilaku Organisasi (Konsep, Kontroversi, Aplikasi),** mengatakan bahwa **“Budaya Organisasi adalah suatu sistem persepsi bersama yang dianut oleh anggota-anggota yang membedakan organisasi itu dengan organisasi-organisasi lainnya”.**

Robbins juga menjelaskan sebuah sistem pemaknaan bersama yang dibentuk oleh warganya yang sekaligus menjadi pembeda dengan organisasi lain. Sistem pemaknaan bersama merupakan seperangkat karakter kunci dari nilai-nilai organisasi, maka dapat disimpulkan bahwa budaya organisasi cukup diartikan sebagai sebuah persepsi umum yang dipegang teguh oleh para anggota organisasi dan menjadi sebuah sistem yang memiliki kesamaan pengertian.

**Mangkunagara (2000:113)** dalam bukunya **Manajemen Sumber Daya Manusia** mengungkapkan budaya organisasi sebagai berikut:

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

Dari beberapa definisi yang dikemukakan oleh para ahli diatas, agar lebih mempermudah dan memperjelas pemahaman mengenai Budaya Organisasi, selanjutnya peneliti akan mengutip pengertian Budaya Organisasi menurut **Sondang P. Siagian (1998:247)** dalam bukunya yang berjudul **Manajemen Sratejik** mendefinisikan budaya organisasi sebagai berikut:

**Kultur atau budaya organisasi adalah makna kehidupan bersama yang tercermin pada berbagai asumsi-asumsi penting yang meskipun ada kalanya tidak dinyatakan secara tertulis, diakui dan diterima oleh semua pihak dalam organisasi tersebut.**

Sesuai dengan definisi-definisi di atas, dapat dipahami bahwa budaya organisasi merupakan pola asumsi dasar akan keyakinan dan nilai-nilai, norma-norma, kebiasaan-kebiasaan yang dipahami anggota-anggota orgnisasi dalam hal ini pegawai, untuk melakukan pekerjaan sebagai cara yang tepat untuk memahami, memikirkan dan merasakan terhadap masalah-masalah internal maupun eksternal organisasi, sehingga akan menjadi sebuah nilai atau aturan di dalam organisasi tersebut. Dengan demikian budaya organisasi merupakan suatu hal yang tidak bisa diabaikan pengaruhnya untuk masa depan dan kemajuan organisasi.

Selain pengertian budaya organisasi peneliti juga megemukakan beberapa tingkat budaya organisasi, karakteristik budaya organisasi, fungsi budaya organisasi dan pembentukan budaya organisasi sebagai berikut:

**1. Tingkatan Budaya Organisasi**

Berikut ini merupakan Tingkat Budaya Organisasi Menurut **Rivai (2003:430)** dalam bukunya **Kepemimpinan dan Perilaku Organisasi**, ada tiga tingkatan budaya organisasi, yaitu:

1. **Artifact**

Yaitu hal-hal yang ada untuk menentukan budaya dan mengungkapkan apa sebenarnya budaya itu kepada mereka yang memperhatikan budaya, dalam *artifact* termasuk produk, jasa, bahkan pola tingkah laku dari anggota sebuah organisasi. *Artifact* ini menurut Schein adalah budaya organisasi tingkat pertama.

1. **Nilai-nilai yang didukung (Espoussed Values)**

Adalah alasan yang diberikan oleh sebuah organisasi untuk mendukung caranya melakukan sesuatu dan ini merupakan budaya organisasi tingkat kedua.

1. **Asumsi yang mendasari (Basic Assumption)**

Yaitu keyakinan yang dianggap sudah ada oleh anggota suatu organisasi. Artifact, Espoussed, dan Basic Assumption membentuk pengertian dasar mengenai budaya organisasi, sehingga budaya organisasi adalah suatu cara yang biasa atau tradisional untuk berpikir dan melakukan sesuatu, yang sedikit atau banyak dimiliki bersama oleh semua anggota organisasi, yang harus dipelajari oleh anggota baru dan paling sedikit menerima sebagian agar diterima menjadi bagian dari organisasi.

Setelah peneliti mengemukakan tingkat budaya organisasi, selanjutnya peneliti akan mengemukakan tentang beberapa karakteristik budaya organisasi menurut para ahli.

**2**. **Karakteristik Budaya Organisasi**

Menurut **Robbins (1994:480)** dalam bukunya **Teori Organisasi, Struktur, Desain dan Aplikasi**, ada sepuluh karakteristik utama yang dapat menjadi ciri budaya organisasi, yaitu :

1. **Inisiatif individual**, yaitu tingkat tanggung jawab, kebebasan, dan independensi yang dipunyai individu.
2. **Toleransi terhadap tindakan beresiko**, yaitu sejauh mana para pegawai dianjurkan untuk bertindak agresif, inovatif, dan mengambil resiko.
3. **Arah**, yaitu sejauh mana organisasi tersebut menciptakan dengan jelas sasaran dan harapan mengenai prestasi.
4. **Integritas**, tingkat sejauh mana unit-unit dalam organisasi didorong untuk bekerja dengan cara yang terkoordinasi.
5. **Dukungan dari manajemen**, tingkat sejauh mana para manajer memberi komunikasi yang jelas, bantuan serta dukungan terhadap bawahan mereka.
6. **Kontrol**, jumlah peraturan dan pengawasan langsung yang digunakan untuk mengawasi dan mengendalikan perilaku pegawai.
7. **Identitas**, tingkat sejauh mana para anggota mengidentifikasi dirinya secara keseluruhan dengan organisasinya ketimbang dengan kelompok kerja tertentu atau dengan bidang keahlian profesional.
8. **System imbalan**, tingkat sejauh mana alokasi imbalan (misal, kenaikan gaji, promosi) didasarkan atas kriteria prestasi pegawai sebagai kebalikan dari senioritas, sikap pilih kasih, dan sebagainya.
9. **Toleransi terhadap konflik**, tingkat sajauh mana para pegawai didorong untuk mengemukakan konflik dan kritik secara terbuka.
10. **Pola-pola komunikasi**, tingkat sejauh mana komunikasi organisasi dibatasi oleh hierarki kewenangan yang formal.

**3. Fungsi Budaya Organisasi**

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

Adapun fungsi dari budaya organisasi dikemukakan oleh **Robbins (2003:315)** budaya menjalankan sejumlah fungsi di dalam sebuah organisasi, menyatakan sebagai berikut:

1. Budaya mempunyai suatu peran menetapkan tapal batas, artinya budaya menciptakan perbedaan yang jelas antar satu organisasi dan yang lain.
2. Budaya membawa suatu rasa identitas bagi anggota-anggota organisasi.
3. Budaya mempermudah timbulnya komitmen pada sesuatu yang lebih luas dari pada kepentingan diri pribadi seseorang.
4. Budaya itu meningkatkan kemantapan system social.

Memang secara alami budaya itu sukar dipahami, tidak berwujud, implicit, dan dianggap biasa saja. Tetapi semua organisasi mengembangkan seperangkat inti pengadaian, pemahaman, dan aturan implicit yang mengatur perilaku sehari-hari dalam tempat kerja.

**4. Pembentukan Budaya Organisasi**

Ada beberapa unsur yang berpengaruh terhadap pembentukan budaya organisasi**. Deal & Kennedy** dalam bukunya **Corporate Culture: The Roles and Ritual of Corporate**, membagi lima unsur sebagai berikut:

1. **Lingkungan Usaha**

Kelangsungan hidup organisasi ditentukan oleh kemampuan organisasi memberi tanggapan yang tepat terhadap peluang dan tantangan lingkungan. Lingkungan usaha merupakan unsur yang menentukan terhadap apa yang harus dilakukan organisasi agar bisa berhasil. Lingkungan usaha yang terpengaruh antara lain meliputi produk yang dihasilkan, pelanggan, teknologi, kebijakan pemerintah, dan lain-lain. Maka dari itu, organisasi harus melakukan tindakan-tindakan untuk mengatasi lingkungan tersebut antara lain seperti kebijakan yang diambil pimpinan.

1. **Nilai-nilai**

Nilai-nilai adalah keyakinan dasar yang dianut oleh sebuah organisasi. Setiap organisasi mempunyai nilai-nilai inti sebagai pedoman berfikir dan bertindak bagi semua anggota dalam mencapai tujuan atau misi organisasi. Nilai-nilai inti yang dianut bersama oleh anggota organisasi antara lain berupa slogan atau motto yang dapat berfungsi sebagi jari diri bagi orang yang berada dalam organisasi lainnya, dan dapat dijadikan harapan konsumen terhadap perusahaan untuk memperoleh kualitas pelayanan yang baik.

1. **Pahlawan**

Pahlawan adalah tokoh panutan yang dipandang berhasil mewujudkan nilai-nilai budaya dalam kehidupan nyata. Pahlawan tersebut bisa berasal dari pimpinan organisasi, sekretaris, maupun pegawai yang berhasil menciptakan nilai-nilai organisasi. Pahlawan ini bisa menumbuhkan idealisme, semangat dan tempat mencari petunjuk bila terjadi kesulitan atau dalam masalah organisasi.

1. **Ritual**

Ritual merupakan deretan berulang dari kegiatan yang mengungkapkan dan memperkuat nilai-nilai utama organisasi itu, tujuan apakah yang penting, orang-orang manakah yang penting dan mana yang dapat dikorbankan. Acara-acara rutin ini diselenggarakan oleh organisasi-organisasi setiap tahunnya dalam rangka memberikan penghargaan bagi anggotanya. Contohnya, seperti pegawai yang tidak pernah absen, pemberi saran yang membangun, pelayanan terbaik, dan sebagainya.

1. **Jaringan Budaya**

Jaringan budaya adalah jaringan komunikasi informal yang pada dasarnya merupakan saluran komunikasi primer. Fungsinya menyalurkan informasi dan memberi interpretasi terhadap informasi. Melalui jaringan informal, kehebatan organisasi diceritakan dari waktu ke waktu.

Setelah peneliti kemukakan beberapa pembahasan mengenai budaya organisasi , selanjutnya peneliti akan menjelaskan pengertian dari kinerja pegawai.

1. **Pengertian Kinerja Pegawai**

Kinerja (*performance*) berasal dari akar kata *‘to perform’* yang mempunyai beberapa pengertian yaitu melakukan, melaksanakan, dan melakukan sesuatu yang diharapkan seseorang. Arti kata *performace* merupakan kata benda *(noun)* yang memiliki arti pembuatan, pelaksanaan kerja, prestasi kerja, dan pelaksanaan pekerjaan yang berdaya guna. Ada pula yang menyimpulkan *performmance* sebagai hasil kerja atau prestasi kerja. Namun, sebenarnya kinerja mempunyai makna luas, bukan hanya menyatakan sebagai hasil kerja, tetapi juga bagaimana proses kerja berlangsung. Kinerja adalah tentang pencapaian seseorang berkenaan dengan tugas yang diberikan kepadanya.

Kinerja dapat terlihat dari proses bekerja pegawai. Pegawai disini tentunya mencakup keseluruhan sumber daya manusia dalam perusahaan dari berbagai level jabatan atau dalam kata lain secara general.

Kinerja dalam pelaksanaannya tidak berdiri sendiri, ada banyak faktor yang mempengaruhi kinerja individu berhubungan dengan tingkat imbalan dan kepuasan kerja atau motivasi lainnya, dipengaruhi keterampilan dan kemampuan individu tersebut. Oleh karena itu, organisasi perlu memperhatikan hal-hal yang menunjang kinerja tersebut agar mendapatkan hasil kerja yang optimal. Hubungan timbal balik antara organisasi dan pegawainya sudah semestinya memberikan keuntungan dan manfaat dari kedua belah pihak. Kinerja yang optimal pun akan menguntungkan baik itu bagi pihak organisasi maupun dari pihak pegawai sendiri.

Secara garis besar, kinerja dapat dipahami sebagai hasil kerja yang dapat dicapai oleh seseorang atau sekelompok orang dalam suatu organisasi sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing-masing, guna mencapai tujuan organisasi yang bersangkutan secara legal, tidak melanggar hukum, dan sesuai dengan moral maupun etika.

Menurut **Mangkunagara (2000:69)** dalam bukunya **Manajemen Sumber Daya Manusia**, menyatakan bahwa **“Kinerja dapat didefinisikan sebagai hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dapat dicapai oleh seseorang pegawai dalam melaksanakan tugas sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya”.**

Agar memperjelas mengenai pengertian kinerja, peneliti akan mengutip pengertian kinerja yang dikemukakan oleh **Agus Dharma (1995:175)** dalam bukunya **Manajemen Prestasi Kerja**, adalah sebagai berikut:

**Kinerja pegawai adalah sesuatu yang dicapai oleh pegawai, prestasi kerja yang diperlihatkan oleh pegawai, dan kemampuan kerja yang berkaitan dengan penggunaan peralatan kantor.**

Dari definisi diatas mengenai kinerja dapat disimpulkan bahwa kinerja merupakan prestasi kerja yang diperlihatkan oleh pegawai dan kemampuan kerja yang dihasilkan oleh para pegawai, untuk memperjelas mengenai pengertian kinerja, peneliti akan mengutip pengertian kinerja pegawai menurut **Bernaddin Russel** yang dikutip oleh **Faustino C. Gomes (2003:135)** dalam bukunya **Manajemen Sumber Daya** Manusia, **“Kinerja pegawai adalah catatan outcomes (hasil) yang dihasilkan dari fungsi atau pekerjaan atau kegiatan selama satu periode tertentu”.**

Berdasarkan berbagai definisi diatas, maka dapat disimpulkan bahwa kinerja adalah merupakan hasil dari suatu usaha yang dilakukan oleh seseorang dalam hal pekerjaan dan tugasnya dalam upaya mencapai tujuan organisasi. Hal ini menunjukan bahwa betapa pentingnya tingkat kinerja yang diberikan pegawai dalam pencapaian tujuan organisasinya. Adapun faktor- faktor yeng mempengaruhi kinerja pegawai yaitu.

**1. Faktor-faktor yang Mempengaruhi Kinerja Pegawai**

Menurut **Simanjuntak (2005,11-13)** dalam bukunya **Manajemen dan Evaluasi Kinerja** menyatakan bahwa kinerja setiap orang oleh banyak faktor yang dapat digolongkan pada 3 kelompok, yaitu:

1. Kompetensi Individu, yaitu kemampuan dan keterampilan melakukan kerja.
2. Dukungan Organisasi, Kinerja setiap orang tergantung pada dukungan organisasi dalam bentuk pengorganisasian, penyediaan sarana dan prasarana kerja, pemilihan teknologi, kenyamanan lingkungan kerja, serta kondisi dan syarat kerja.
3. Kinerja setiap orang sangat tergantung pada kemampuan manajerial para manajemen atau pimpinan.

Oleh karena itu, agar mempunyai kinerja yang baik, seseorang harus mempunyai keinginan yang tinggi untuk mengerjakan serta mengetahui pekerjaannya. Tanpa mengetahui ketiga faktor ini kinerja yang baik tidak akan tercapai. Dengan demikian, kinerja individu dapat ditingkatkan apabila ada kesesuaian antara pekerjaan dan kemampuan.

**2. Pengukuran Kinerja Pegawai**

Kinerja pegawai erat kaitannya dengan hasil pekerjaan seseorang didalam suatu organisasi, hasil pekerjaan tersebuut dapat menyangkut kualitas, kuantitas dan ketepatan waktu. Namun yang menjadi masalah pada saat ini yaitu apa yang menjadi alat ukur dari suatu kinerja pegawai itu sendiri. Berikut ini Pengukuran kinerja menurut **Agus Dharma (2003:355)** dalam bukunya **Manajemen Supervisi,** mengemukakan tentang pengukuran kinerja dengan mempertimbangkan hal-hal sebagai berikut:

1. **Kuantitas**

**Yaitu jumlah yang harus diselesaikan atau dicapai. Pengukuran kuantitatif melibatkan perhitungan keluaran dari proses atau pelaksanaan kegiatan. Ini berkaitan dengan jumlah keluar yang dihasilkan.**

1. **Kualitas**

**Yaitu mutu yang harus dihasilkan (baik tidaknya). Pengukuran kualitatif keluaran mencerminkan pengukuran “tingkat kepuasan” yaitu seberapa baik penyelesaiannya. Ini berkaitan dengan bentuk keluaran.**

1. **Ketepatan Waktu**

**Yaitu sesuai tidaknya dengan waktu yang direncanakan. Pengukuran ketepatan waktu merupakan jenis khusus dari pengukuran kuantitatif yang menentukan ketepatan waktu penyelesaian suatu kegiatan.**

1. **Hubungan Antara Variabel Budaya Organisasi dan Kinerja Pegawai**

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

Budaya organisasi merupakan pegangan atau pedoman yang dijadikan acuan oleh seorang pimpinan untuk mengetahui lebih jauh sifat-sifat atau karakteristik dari setiap pegawainya, karena setiap pegawai mempunyai perbedaan-perbedaan sifat dan karakteristik yang dapat dilihat dari tingkat kebutuhannya, sehingga perlakuan yang demikian pada akhirnya akan menimbulkan ketidakpuasan dari para pegawai didalam melaksanakan tugas pekerjaannya.

Melalui budaya organisasi pimpinan dituntut untuk memberikan kepercayaan yang lebih besar pada kecakapan dan pengetahuan pegawai, dan meniadakan rintangan-rintangan yang dikiranya menghalangi kecakapan dan pengetahuan mereka yang hasilnya adalah terbangunnya satu tim kerja dimana pegawai menjadi sumber daya manusia yang dapat dimanfaatkan secara penuh.

Apabila budaya organisasi berjalan dengan baik, maka organisasi akan mendatangkan keuntungan kompetitif yaitu pimpinan dan pegawai akan merasakan kepuasan pribadi yang lebih besar dalam bekerja. Selain itu organisasi akan mendapatkan keuntungan yang berdasarkan pada biaya yang relatif besar.

Dalam **Lake (2004:28)** hubungan antar budaya organisasi terhadap kinerja diyakini oleh para ilmuwan perilaku organisasi dan manajemen serta sejumlah peneliti akuntasi. Mereka menyatakan bahwa budaya organisasi diyakini merupakan faktor penentu utama terhadap kesuksesan kinerja suatu organisasi. Keberhasilan suatu organisasi untuk mengimplementasikan aspek-aspek atau nilai-nilai budaya organisasinya dapat mendorong organisasi tersebut tumbuh dan berkembang secara berkelanjutan. Pengelolaan secara efektif terhadap budaya organisasi dapat menjadi sumber keunggulan kompetitif.

Menurut **Wibowo (2010:363)** mengatakan bahwa:

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

Kinerja individu merupakan bagian dari kinerja kelompok yang pada akhirnya menjadi bagian dari kinerja organisasi. Didalam organisasi yang efektif, seorang pimpinan mempunyai keawajiban untuk dapat memahami setiap pegawai karena hasil yang diharapkan dari setiap perilaku organisasi adalah kinerja.

Sikap pimpinan dalam memotivasi pegawainya sangat mempengaruhi terhadap peningkatan kinerja pegawai sehingga para pegawai dapat bekerja dengan semangat yang tinggi dan menimbulkan rasa tanggung jawab yang lebih besar untuk dapat menyelesaikan pekerjaan tepat pada waktunya.

Untuk lebih jelasnya keterkaitan budaya organisasi dan kinerja pegawai dapat dilihat pada gambar dibawah ini:

Berdasarkan model diatas berdasarkan penelitian di Kementerian Agama Kantor Kota Bandung terdapat hubungan antara Budaya Organisasi dan Kinerja Pegawai. Budaya organisasi merupakan sebuah proses untuk menjamin bahwa tujuan-tujuan organisasi dan manajemen tercapai. Budaya organisasi membantu membangun kesepahaman dan kesepakatan antar kepala dan bawahan ataupun dari setiap unit bagian dan pengarahaan secara efektif dan hasil tersebut sangat berkaitan erat dengan pencapaian tujuan yang dapat dilihat dari hasil kerja. Berdaarkan uraian diatas diartikan kuat lemahnya budaya organisasi yang diberikan kepala pimpinan kepada pegawainya dapat menentukan kemampuan pegawai dalam melaksanakan pekerjaannya.

Dari definisi tersebut dapat dinyatakan bahwa ada hubungan yang erat antara budaya organisasi dan kinerja pegawai. Budaya organisasi adalah suatu sistem persepsi bersama yang dianut oleh anggota-anggota organisasi dalam mencapai tujuan organisasi. Dan kinerja pegawai adalah kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seseorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Keberhasilan untuk melaksanakan tugas dengan baik tersebut tidak terlepas dari kinerja seseorang dalam melaksanakan tgas yang dibebankan kepada pegawai.