

BAB II

KAJIAN PUSTAKA, KERANGKA BERPIKIR DAN PROPOSISI

2.1 Kajian Pustaka

Kajian pustaka adalah studi menyeluruh tentang konsep-konsep serta hasil penelitian yang digunakan untuk memperkuat penelitian yang dilakukan guna memperoleh informasi yang relevan dengan isu atau topik yang sedang diteliti. Oleh karena itu, peneliti dalam proses penelitiannya merujuk pada beberapa buku yang relevan dengan masalah yang akan dikaji, sehingga hasil penelitian yang digunakan adalah yang berkaitan.

2.1.1 Kajian Penelitian Terdahulu

Penelitian yang dilakukan oleh Rifki Adiyana pada tahun 2016 dengan judul “Peranan Paguyuban Pasundan Dalam Perkembangan Pendidikan di Tasikmalaya Pada Tahun 1913-1942” bertujuan untuk memberikan penjelasan mengenai latar belakang pendirian Paguyuban Pasundan, situasi pendidikan di Tasikmalaya sebelum adanya pendidikan dari Barat, kontribusi Paguyuban Pasundan terhadap perkembangan pendidikan modern antara tahun 1913 hingga 1942, serta efek yang muncul akibat kontribusi tersebut. Teori yang diterapkan dalam studi ini adalah teori Wood Gray sebagaimana yang disampaikan oleh Sjamsuddin pada tahun 2007 dalam halaman 90 mengenai kriteria penelitian sejarah. Penelitian ini menerapkan metode penelitian sejarah dengan fokus pada sumber data primer yang didukung oleh sumber data sekunder. Temuan dari penelitian ini menunjukkan bahwa Paguyuban Pasundan memiliki kontribusi

signifikan dalam kemajuan pendidikan modern di Tasikmalaya melalui pendirian berbagai institusi pendidikan seperti MULO, HIS Pasundan, dan beberapa lembaga pendidikan lainnya, serta memanfaatkan surat kabar *Sipatahoenan* sebagai media edukasi masyarakat. Dampak dari peran tersebut terlihat dari perubahan sosial masyarakat Tasikmalaya yang dipengaruhi oleh berkembangnya akses pendidikan modern. Persamaan penelitian ini dengan penelitian yang peneliti lakukan terletak pada kesamaan objek kajian, yaitu organisasi Paguyuban Pasundan yang memiliki keterkaitan dengan bidang pendidikan. Kedua penelitian juga sama-sama membahas kontribusi organisasi dalam pengembangan pendidikan bagi masyarakat. Perbedaannya, penelitian terdahulu lebih menitikberatkan pada peranan Paguyuban Pasundan dalam perspektif historis dalam perkembangan pendidikan di Tasikmalaya pada periode 1913–1942. Sementara itu, penelitian yang peneliti lakukan tidak berfokus pada aspek historis maupun peran organisasi secara umum, melainkan pada fungsi budaya organisasi dalam mendukung pengelolaan dan pengembangan pelayanan pendidikan di bawah Yayasan Pendidikan Dasar dan Menengah Pasundan di Kota Bandung.

Selanjutnya, penelitian yang dilakukan oleh Rohimah Yanti Nasution (2020) berjudul “*Budaya Organisasi Dalam Meningkatkan Mutu Pelayanan Pembelajaran Di Smp Islam Terpadu Nurul Fadhilah Deli Serdang*”. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pelaksanaan budaya sekolah di SMP Islam Terpadu Nurul Fadhilah dalam meningkatkan kualitas layanan pembelajaran, yang meliputi kegiatan upacara, kedisiplinan siswa, serta pembiasaan nilai-nilai keislaman. Teori yang digunakan dalam penelitian ini adalah teori menurut Edy Sutrisno (2010:157-

BAB II

KAJIAN PUSTAKA, KERANGKA BERPIKIR DAN PROPOSISI

2.1 Kajian Pustaka

Kajian pustaka adalah studi menyeluruh tentang konsep-konsep serta hasil penelitian yang digunakan untuk memperkuat penelitian yang dilakukan guna memperoleh informasi yang relevan dengan isu atau topik yang sedang diteliti. Oleh karena itu, peneliti dalam proses penelitiannya merujuk pada beberapa buku yang relevan dengan masalah yang akan dikaji, sehingga hasil penelitian yang digunakan adalah yang berkaitan.

2.1.1 Kajian Penelitian Terdahulu

Penelitian yang dilakukan oleh Rifki Adiyana pada tahun 2016 dengan judul “Peranan Paguyuban Pasundan Dalam Perkembangan Pendidikan di Tasikmalaya Pada Tahun 1913-1942” bertujuan untuk memberikan penjelasan mengenai latar belakang pendirian Paguyuban Pasundan, situasi pendidikan di Tasikmalaya sebelum adanya pendidikan dari Barat, kontribusi Paguyuban Pasundan terhadap perkembangan pendidikan modern antara tahun 1913 hingga 1942, serta efek yang muncul akibat kontribusi tersebut. Teori yang diterapkan dalam studi ini adalah teori Wood Gray sebagaimana yang disampaikan oleh Sjamsuddin pada tahun 2007 dalam halaman 90 mengenai kriteria penelitian sejarah. Penelitian ini menerapkan metode penelitian sejarah dengan fokus pada sumber data primer yang didukung oleh sumber data sekunder. Temuan dari penelitian ini menunjukkan bahwa Paguyuban Pasundan memiliki kontribusi

signifikan dalam kemajuan pendidikan modern di Tasikmalaya melalui pendirian berbagai institusi pendidikan seperti MULO, HIS Pasundan, dan beberapa lembaga pendidikan lainnya, serta memanfaatkan surat kabar *Sipatahoenan* sebagai media edukasi masyarakat. Dampak dari peran tersebut terlihat dari perubahan sosial masyarakat Tasikmalaya yang dipengaruhi oleh berkembangnya akses pendidikan modern. Persamaan penelitian ini dengan penelitian yang peneliti lakukan terletak pada kesamaan objek kajian, yaitu organisasi Paguyuban Pasundan yang memiliki keterkaitan dengan bidang pendidikan. Kedua penelitian juga sama-sama membahas kontribusi organisasi dalam pengembangan pendidikan bagi masyarakat. Perbedaannya, penelitian terdahulu lebih menitikberatkan pada peranan Paguyuban Pasundan dalam perspektif historis dalam perkembangan pendidikan di Tasikmalaya pada periode 1913–1942. Sementara itu, penelitian yang peneliti lakukan tidak berfokus pada aspek historis maupun peran organisasi secara umum, melainkan pada fungsi budaya organisasi dalam mendukung pengelolaan dan pengembangan pelayanan pendidikan di bawah Yayasan Pendidikan Dasar dan Menengah Pasundan di Kota Bandung.

Selanjutnya, penelitian yang dilakukan oleh Rohimah Yanti Nasution (2020) berjudul “*Budaya Organisasi Dalam Meningkatkan Mutu Pelayanan Pembelajaran Di Smp Islam Terpadu Nurul Fadhilah Deli Serdang*”. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pelaksanaan budaya sekolah di SMP Islam Terpadu Nurul Fadhilah dalam meningkatkan kualitas layanan pembelajaran, yang meliputi kegiatan upacara, kedisiplinan siswa, serta pembiasaan nilai-nilai keislaman. Teori yang digunakan dalam penelitian ini adalah teori menurut Edy Sutrisno (2010:157-

159) mengenai keberhasilan organisasi. Penelitian ini menggunakan metode kualitatif dengan pendekatan deskriptif. Teknik pengumpulan data dilakukan melalui observasi, wawancara, dan dokumentasi. Teknik analisis data menggunakan model interaktif, yaitu reduksi data, penyajian data, dan penarikan kesimpulan. Temuan yang diperoleh dalam penelitian ini menunjukkan bahwa bahwa budaya sekolah yang diterapkan meliputi pelaksanaan upacara bendera, kegiatan peringatan hari besar, pemberian penghargaan, kedisiplinan siswa dalam menaati peraturan, serta pembiasaan nilai-nilai keislaman seperti kerja sama, disiplin, kegiatan keagamaan, dan budaya salam, senyum, dan sapa. Budaya tersebut berkontribusi dalam meningkatkan kualitas layanan pembelajaran di sekolah. Persamaan penelitian ini dengan penelitian yang peneliti lakukan terletak pada kesamaan fokus kajian, yaitu sama-sama membahas budaya organisasi dalam konteks pelayanan pendidikan serta menggunakan pendekatan kualitatif deskriptif untuk memahami fenomena yang terjadi di lapangan. Selain itu, kedua penelitian juga melihat bagaimana budaya yang diterapkan dalam organisasi dapat mendukung aktivitas pendidikan. Perbedaannya, penelitian terdahulu lebih menitikberatkan pada implementasi budaya sekolah dalam meningkatkan kualitas layanan pembelajaran, khususnya melalui kegiatan upacara, kedisiplinan, dan nilai-nilai keislaman. Sementara itu, penelitian yang peneliti lakukan lebih memfokuskan pada fungsi budaya organisasi dalam mendukung pengelolaan dan pengembangan pelayanan pendidikan di bawah Yayasan Pendidikan Dasar dan Menengah Pasundan di Kota Bandung, sehingga lebih menekankan pada aspek sistem organisasi, bukan hanya praktik budaya di lingkungan sekolah.

Penelitian ketiga oleh Chintiya Nurafrani (2024) yang berjudul “*Studi Peran Budaya Organisasi Dalam Pengembangan Kinerja Pegawai Pada Dinas Pendidikan Dan Kebudayaan Provinsi Jawa Tengah*”. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui bagaimana peran budaya organisasi dalam membentuk serta meningkatkan kinerja pegawai pada Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Provinsi Jawa Tengah. Teori yang digunakan menurut Robbins (2002) yaitu: kepemimpinan, inovasi, inisiatif individu dan pengarahan. Metode penelitian yang digunakan adalah metode kualitatif dengan teknik pengumpulan data melalui observasi, wawancara, serta dokumentasi untuk memperoleh gambaran mengenai kondisi budaya organisasi dan pengaruhnya terhadap kinerja pegawai. Temuan yang diperoleh dalam penelitian ini menunjukkan bahwa bahwa budaya organisasi memiliki peran penting dalam membentuk pola perilaku kerja pegawai, mempengaruhi motivasi kerja, serta mendorong peningkatan kinerja pegawai. Namun dalam pelaksanaannya masih ditemukan beberapa kendala seperti rendahnya inisiatif individu, kurangnya inovasi dalam pelaksanaan pekerjaan, serta kurang optimalnya dukungan manajemen yang mempengaruhi efektivitas kinerja pegawai. Persamaan penelitian ini dengan penelitian yang peneliti lakukan terletak pada kesamaan fokus kajian yang membahas budaya organisasi sebagai faktor yang mempengaruhi kinerja dan aktivitas organisasi, khususnya pada lembaga yang bergerak dalam bidang pendidikan. Selain itu kedua penelitian juga sama-sama menggunakan pendekatan kualitatif untuk memperoleh pemahaman yang lebih mendalam mengenai fenomena organisasi yang terjadi di lapangan. Adapun

perbedaannya terletak pada objek dan fokus analisis penelitian. Penelitian yang dilakukan oleh Chintiya Nurafrani lebih menitikberatkan pada pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja pegawai di instansi pemerintah, yaitu pada Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Provinsi Jawa Tengah. Sementara itu penelitian yang peneliti lakukan lebih menitikberatkan pada fungsi budaya organisasi dalam pengembangan pelayanan pendidikan yang berada di bawah Yayasan Pendidikan Dasar dan Menengah Pasundan di Kota Bandung.

Penelitian keempat dilakukan oleh Penelitian yang dilakukan oleh Nurhayati (2025) berjudul “*Komunitas Komara Sunda dan Paguyuban Pasundan: Pelestarian Kebudayaan Sunda di Kota Jambi (2017-2023)*” bertujuan untuk mengetahui perkembangan serta peranan Komunitas Komara Sunda dan Paguyuban Pasundan Jambi dalam melestarikan kebudayaan Sunda di Kota Jambi. Penelitian ini menggunakan teori migrasi Everett S. Lee dalam Mantra (2000) yang menjelaskan bahwa migrasi dipengaruhi oleh empat faktor, yaitu faktor individu, faktor daerah asal, faktor daerah tujuan, serta hambatan atau rintangan antara. Penelitian ini menggunakan metode penelitian sejarah dengan tahapan heuristik, kritik sumber, interpretasi, dan historiografi, serta teknik pengumpulan data berupa wawancara, dokumentasi, dan studi literatur. Temuan yang diperoleh dalam penelitian ini menunjukkan bahwa Komunitas Komara Sunda melakukan pelestarian budaya melalui kegiatan seni dan budaya, kemudian bergabung dengan Paguyuban Pasundan Jambi pada tahun 2022 sehingga program pelestarian budaya berjalan lebih terorganisir. Persamaan penelitian ini dengan penelitian yang peneliti lakukan terletak pada kesamaan objek kajian, yaitu Paguyuban Pasundan sebagai

organisasi yang memiliki peran dalam kehidupan sosial dan budaya masyarakat Sunda. Kedua penelitian juga melihat bagaimana organisasi tersebut berkontribusi dalam kegiatan yang berkaitan dengan masyarakat. Perbedaannya, penelitian terdahulu berfokus pada upaya pelestarian kebudayaan Sunda melalui aktivitas komunitas masyarakat Sunda di wilayah perantauan. Penelitian yang peneliti lakukan lebih menitikberatkan pada bagaimana budaya organisasi dalam Paguyuban Pasundan memengaruhi pengelolaan serta pengembangan pelayanan pendidikan yang berada di bawah Yayasan Pendidikan Dasar dan Menengah Pasundan di Kota Bandung.

Pada tabel 2.1 peneliti merangkum catatan-catatan penelitian terdahulu sebagai berikut:

Tabel 2.1 Penelitian Terdahulu

No.	Nama Peneliti	Judul Penelitian	Persamaan dan Perbedaan			
			Teori	Pendekatan	Metode	Teknik Pengumpulan Data
1.	Afif Syarifudin Yahya & Setiyono (2022)	Peranan Paguyuban Pasundan dalam Perkembangan Pendidikan di Tasikmalaya pada Tahun 1913-1942	Teori Kriteria penelitian sejarah Wood Gray dalam Sjamsuddin (2007:90)	Kualitatif	Historis	Studi Dokumentasi (Sumber Primer dan Sekunder)
Hasil Penelitian						
Temuan dari penelitian ini menunjukkan bahwa Paguyuban Pasundan memiliki kontribusi signifikan dalam kemajuan pendidikan modern di Tasikmalaya melalui pendirian berbagai institusi pendidikan seperti MULO, HIS Pasundan, dan beberapa lembaga pendidikan lainnya, serta memanfaatkan surat kabar <i>Sipatahoenan</i> sebagai media edukasi masyarakat.						
2.	Rohimah Yanti Nasution (2020)	Budaya Organisasi Dalam Meningkatkan	Teori Edy Sutrisno (2010:157 -159)	Kualitatif	Deskriptif	Observasi, Wawancara dan Dokumentasi

		Mutu Pelayanan Pembelajaran Di Smp Islam Terpadu Nurul Fadhillah Deli Serdang				
	Hasil penelitian					
	Berdasarkan data dari Temuan yang diperoleh dalam penelitian ini menunjukkan bahwa bahwa budaya sekolah yang diterapkan meliputi pelaksanaan upacara bendera, kegiatan peringatan hari besar, pemberian penghargaan, kedisiplinan siswa dalam menaati peraturan, serta pembiasaan nilai-nilai keislaman seperti kerja sama, disiplin, kegiatan keagamaan, dan budaya salam, senyum, dan sapa. Budaya tersebut berkontribusi dalam meningkatkan kualitas layanan pembelajaran di sekolah.					
3.	Chintiya Nurafrani (2024)	Studi Peran Budaya Organisasi Dalam Pengembangan Kinerja Pegawai Pada Dinas Pendidikan Dan Kebudayaan Provinsi Jawa Tengah	Teori menurut Robbins (2002)	Kualitatif	Deskriptif	Observasi, Wawancara dan Dokumentasi
	Hasil Penelitian					
	Berdasarkan data dari Temuan yang diperoleh dalam penelitian ini menunjukkan bahwa bahwa budaya organisasi memiliki peran penting dalam membentuk pola perilaku kerja pegawai, mempengaruhi motivasi kerja, serta mendorong peningkatan kinerja pegawai. Namun dalam pelaksanaannya masih ditemukan beberapa kendala seperti rendahnya inisiatif individu, kurangnya inovasi dalam pelaksanaan pekerjaan, serta kurang optimalnya dukungan manajemen yang mempengaruhi efektivitas kinerja pegawai.					
4.	Nurhayati (2025)	Komunitas Komara Sunda dan Paguyuban	Teori Migrasi Everett S. Lee (2000)	Kualitatif	Historis	Wawancara, Dokumentasi dan Studi Literatur
	Hasil Penelitian					
	Berdasarkan data dari Temuan yang diperoleh dalam penelitian ini menunjukkan bahwa bahwa Komunitas Komara Sunda melakukan pelestarian budaya melalui kegiatan seni dan budaya, kemudian bergabung dengan Paguyuban Pasundan Jambi pada tahun 2022 sehingga program pelestarian budaya berjalan lebih terorganisir.					

Sumber: Diolah Peneliti (2026)

Berdasarkan hasil penelusuran terhadap penelitian terdahulu yang memiliki relevansi dengan penelitian yang dikaji oleh peneliti, diketahui bahwa penelitian mengenai Paguyuban Pasundan lebih banyak membahas aspek sejarah perkembangan organisasi maupun perannya dalam dunia pendidikan serta penelitian mengenai budaya organisasi yang umumnya berfokus pada peningkatan mutu pelayanan pembelajaran atau kinerja pegawai pada lembaga pendidikan maupun instansi pemerintah. Hingga saat ini, belum ditemukan penelitian yang secara khusus mengkaji bagaimana budaya organisasi diterapkan dalam pengembangan pelayanan pendidikan di Yayasan Pendidikan Dasar dan Menengah (YPDM) Pasundan di Kota Bandung dengan menggunakan karakteristik budaya organisasi menurut Robbins.

Oleh karena itu, penelitian yang berjudul “Budaya Organisasi dalam Pengembangan Pelayanan Pendidikan di Yayasan Pendidikan Dasar dan Menengah Pasundan di Kota Bandung” layak untuk dikaji dan diteliti. Setelah memahami hasil penelusuran terdahulu maka, dapat diketahui tingkat keaslian dan keabsahan penelitian yang akan dilakukan oleh peneliti.

Sehingga dengan demikian penelitian terdahulu menambah khazanah keilmuan yang dapat mendukung peneliti untuk menghasilkan penelitian yang berkualitas dan orisinal. Serta adanya penelitian terdahulu dapat dijadikan panduan di dalam melakukan penelitian.

2.1.2 Kajian Terhadap *Grand Theory*

2.1.2.1 Konsep Administrasi

Administrasi diartikan sebagai suatu proses pengorganisasian sumber-sumber sehingga tugas pekerjaan dalam organisasi tingkat apa pun dapat dilaksanakan dengan baik. Proses administrasi akan melaksanakan tiga fungsi utama yang berhubungan erat dengan tiga tingkatan umum dalam hierarki formal, yaitu fungsi pengarahan organisasi, fungsi manajemen organisasi dan fungsi pengawasan. Maka dari itu administrasi mempunyai peranan yang sangat krusial dan penting dalam semua aktivitas sebuah organisasi.

Administrasi dalam arti sempit adalah suatu kegiatan catat mencatat, tulis menulis, dan surat menyurat. Sedangkan dalam arti luas Administrasi adalah Kerja sama satu orang atau lebih dalam mencapai tujuan yang telah ditetapkan dengan memanfaatkan sarana dan prasarana. Ilmu administrasi terus berkembang, banyak teori para ahli yang mengemukakan konsep ilmu administrasi sesuai dengan perkembangan dan kebutuhan manusia.

Silalahi dalam Malawat (2022:69) mengatakan bahwa:

“Administrasi adalah ilmu dan sekaligus sebagai seni. Ilmu mengajarkan untuk mengetahui, maka seni berhubungan dengan kemampuan menerapkannya dalam memecahkan suatu masalah. Itulah sebabnya seni sangat erat hubungannya dengan kepemimpinan”

Siagian dalam Malawat (2022:70) mendefinisikan administrasi sebagai keseluruhan proses kerja sama antara dua orang atau lebih yang didasarkan atas rasionalitas tertentu untuk mencapai tujuan yang telah ditentukan sebelumnya. Menurut Pasolong dalam Malawat (2022:71), mengemukakan bahwa administrasi ialah suatu fenomena sosial dan hidup subur di dalam kehidupan sosial

bermasyarakat. Sedangkan menurut Leonard D. White dalam Malawat (2022:72), menyatakan bahwa administrasi adalah suatu proses yang umum ada pada setiap usaha kelompok-kelompok, baik pemerintah maupun swasta, baik sipil maupun militer dan baik ukuran besar maupun kecil.

Administrasi pada dasarnya sudah ada sejak dahulu yakni sejak manusia mulai berkelompok dan saling bekerja sama untuk melakukan sesuatu atau mencapai tujuan. Menurut ahli Herbert A. Simon (1999) yang dikutip dalam buku “Teori Administrasi Publik” oleh Ika Widiastuti (2025), mendefinisikan bahwa administrasi sebagai berbagai kegiatan kelompok kerja sama untuk dapat mencapai tujuan bersama.

Konsep awal administrasi adalah kerja sama manusia yang didasarkan atas pertimbangan rasional guna mencapai tujuan bersama. Menurut Atmosudirdjo yang dikutip dalam buku “Pengantar Ilmu Administrasi” oleh Udaya Madjid, istilah administrasi lazim digunakan oleh Eropa Kontinental seperti Italia, Spanyol, Perancis, Jerman Belgia, Belanda dan sebagainya. Amerika, Inggris dan negara-negara bekas jajahan Inggris istilah administrasi tidak ditemukan yang mirip-mirip dengan itu adalah manajemen. Oleh karena itu, administrasi dapat dibedakan dalam dua pengertian yaitu: Administrasi dalam arti sempit, *Administratie* (Belanda), meliputi catatan, korespondensi, pembukuan ringan, ketik mengetik, yang bersifat teknis. Oleh karena itu, manajemen hanyalah sebagian kecil dari kegiatan administrasi yang diperiksa.

Menurut Zenju (2008) dalam bukunya yang berjudul *Administrasi Publik*, administrasi dijelaskan dengan mengutip pendapat para ahli sebagai berikut:

Stephen Robbins dikutip oleh Ulbert Silalahi menyatakan:

“Administration is the universal process of efficiently getting activities completed with and through other people”. Yang artinya administrasi adalah proses yang universal dalam aktivitas pencapaian tujuan secara efisien dengan dan melalui orang lain”

G. Kartasapoetra yang dikutip oleh Zenju (2008) dalam bukunya berpendapat bahwa administrasi yaitu:

“Administrasi sebagai suatu alat yang dapat dipakai menjamin kelancaran dan keberesan bagi setiap manusia untuk melakukan perhubungan, persetujuan, dan perjanjian atau lain sebagainya antara sesama manusia dan/atau badan hukum yang dilakukan secara tertulis”

Leonard D. White yang dikutip oleh Soewarno Handyaningrat (1980:2), memberikan definisi administrasi sebagai berikut:

“Administrasi adalah suatu proses yang pada umumnya terdapat pada semua usaha kelompok, Negara atau swasta, sipil atau militer, usaha yang besar atau kecil dan sebagainya”

Fungsi administrasi yang beragam sangat penting untuk mencapai tujuan dan sasaran organisasi. Menurut Siswandi (2017:7-10) menyatakan bahwa fungsi administrasi terdiri dari pengelolaan perlengkapan, perencanaan, pelaporan, pengawasan administratif, kerja sama, komunikasi, serta laporan dan *filling*. Fungsi Administrasi secara umum adalah sebagai berikut:

1. Pengelolaan perlengkapan khususnya dalam administrasi material. Pengertian material adalah seluruh barang yang merupakan milik organisasi, sebagaimana dalam administrasi negara, terdapat barang milik negara atau kekayaan negara, yang dapat berwujud tahan lama (inventaris) maupun yang berwujud pakai habis, yang satuannya dapat diukur, ditimbang, dan dihitung, kecuali surat-surat berharga yang menunjang pelaksanaan tugas.
2. Pembukaan perencanaan, fungsi perencanaan berkaitan dengan perencanaan kebutuhan perlengkapan dan penganggaran. Secara keseluruhan, administrasi diartikan dengan pencatatan dan pembukuan yang jelas sebagai laporan pertanggungjawaban maupun sebagai data penting mengenai perencanaan organisasi yang berhubungan dengan material organisasi.

3. Pelaporan, pembukuan seluruh perencanaan merupakan informasi yang sangat penting bagi organisasi. Kepentingan tersebut dapat dijadikan bahan kajian dan observasi internal dan eksternal organisasi, terutama berhubungan dengan arah kemajuan dan pertumbuhan organisasi. Secara keseluruhan, data-data dan fakta-fakta organisasi dapat dijadikan bahan utama untuk dilaporkan, baik dalam rapat-rapat organisasi maupun laporan pertanggungjawaban tahunan.
4. Fungsi pengawasan administratif didasarkan pada data-data dan fakta yang tertulis. Misalnya, pembukuan seluruh aktivitas organisasi, jadwal kegiatan, absensi karyawan, perbendaharaan, dan sebagainya. Pencocokan antara data yang tertulis dengan fakta di lapangan sangat penting agar pengawasan dapat terus ditingkatkan. Perlengkapan organisasi yang di inventarisasi harus dicatat dan didata secara sistematis. Proses inventarisasi dilakukan untuk menyempurnakan pengurusan dan pengawasan barang-barang milik organisasi dan penyalurannya yang disesuaikan dengan peraturan yang berlaku.
5. Fungsi kerja sama merupakan salah satu fungsi administrasi, terutama berkaitan dengan seluruh proses pengadministrasian yang terdapat di dalam organisasi, sebagaimana terjadinya proses pengarsipan yang berlaku untuk berbagai bidang pekerjaan karena adanya tugas dan kewajiban yang berbeda-beda, tetapi merupakan kesatuan sistem.
6. Fungsi Komunikasi, kerja sama tidak dapat berlangsung dengan sempurna apabila di dalamnya tidak terjadi komunikasi yang baik. Komunikasi adalah hubungan yang dilakukan oleh dua orang atau lebih untuk menyampaikan pesan dengan baik. Pihak pertama disebut komunikator dan pihak kedua disebut komunikan. Ketiga unsur ini (komunikator, komunikan, dan pesan) harus ada dalam komunikasi, unsur lainnya antara lain sarana.
7. Fungsi Laporan dibagi menjadi dua:
 - a) Pengertian Laporan dapat berbentuk lisan maupun tulisan. Laporan secara lisan biasanya berlaku untuk kegiatan yang tidak resmi yang permintaannya pun dalam keadaan tidak resmi. Misalnya, seorang ketua panitia menanyakan kegiatan yang telah dilakukan oleh seksi komunikasi masa, lalu panitia tersebut menjelaskannya secara lisan.
 - b) Fungsi *filling* adalah proses pengaturan dan penyimpanan arsip secara sistematis sehingga setiap kali diperlukan dapat ditemukan kembali dengan mudah dan cepat. Hal ini karena arsip sangat berperan dalam organisasi, yaitu sebagai "pusat ingatan".

Dari pendapat para ahli tersebut peneliti menyimpulkan bahwa administrasi merupakan suatu proses kerja sama yang dilakukan oleh sekelompok orang untuk mencapai tujuan bersama. Administrasi bukan hanya sekadar kegiatan tata usaha

seperti catat mencatat, tulis menulis, dan surat menyurat, tetapi juga mencakup kegiatan yang lebih luas dalam mengatur jalannya organisasi. Dalam hal ini, administrasi berperan dalam memberikan pengarahan, melakukan kepemimpinan, mengendalikan kegiatan, serta melakukan pengawasan agar tujuan organisasi dapat tercapai dengan baik. Selain itu, administrasi juga memiliki karakteristik penting yaitu efisiensi yang berarti administrasi bertujuan mencapai hasil dengan penggunaan sumber daya yang sehemat mungkin, efektivitas yang menunjukkan keberhasilan dalam mencapai sasaran dari usaha bersama, serta rasional yang menekankan bahwa setiap tujuan yang dicapai harus berguna dan dilakukan secara objektif demi kepentingan organisasi. Dengan demikian, administrasi dapat dipahami sebagai aktivitas yang terorganisir dan sistematis dalam mendukung kelancaran organisasi agar tujuan dapat tercapai secara efektif dan efisien.

2.1.2.2 Konsep Administrasi Publik

Administrasi publik terdiri dari dua kata yaitu administrasi dan publik. Administrasi berasal dari Bahasa Yunani yang terdiri dari dua kata yaitu *ad* yang artinya intensif dan *ministrare* yang berarti melayani. Dengan demikian, administrasi ialah melayani dengan intensif. Sedangkan publik mengandung arti umum, masyarakat atau orang banyak.

Administrasi publik adalah cabang ilmu administrasi yang berperan sebagai alat untuk mencapai tujuan pemerintah dalam memenuhi misinya, terutama dalam memberikan pelayanan publik. Beberapa ahli memberikan pandangan mereka terkait definisi administrasi publik.

Jefkins dalam Malawat (2022:74) mengatakan bahwa publik sebagai sekelompok orang atau orang-orang yang berkomunikasi dengan suatu organisasi baik secara internal maupun eksternal. Selanjutnya menurut Ruslan dalam Malawat (2022:74) mendefinisikan publik merupakan sekumpulan individu-individu yang terikat suatu ikatan solidaritas tertentu.

Pasolong dalam Malawat (2022:75) mendefinisikan administrasi sebagai berikut:

“Administrasi publik adalah bentuk kerja sama yang dilakukan oleh sekelompok orang atau lembaga dalam melaksanakan tugas-tugas pemerintahan dalam memenuhi kebutuhan publik secara efisien dan efektif”

Administrasi publik menurut Ibrahim dalam Malawat (2022:75), menyatakan bahwa:

“Administrasi publik adalah seluruh upaya penyelenggaraan pemerintah yang meliputi kegiatan manajemen pemerintah (perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan dan pengawasan terhadap pembangunan) dengan sebuah mekanisme kerja serta dukungan sumber daya manusia”

Hughes dalam Malawat (2022:75) berpendapat administrasi publik merupakan aktivitas melayani publik dan atau aktivitas pelayan publik dalam melaksanakan kebijakan yang diperoleh dari pihak lain. Sedangkan menurut Chandler dan Plano dalam Malawat (2022:75) mengatakan bahwa:

“Administrasi publik adalah suatu proses di mana sumber daya dan personel publik diorganisir dan dikoordinasikan untuk memformulasikan dan mengimplementasikan dan mengelola keputusan dan kebijakan publik”

Administrasi publik menurut Chandler dan Plano dalam Harbani Pasolong (2010:7) adalah proses dimana sumber daya personal publik diorganisir dan dikoordinasikan untuk memformulasikan, mengimplementasikan dan mengelola (*manage*) keputusan-keputusan dalam kebijakan publik. Sedangkan Chandler dan Plano dalam Keban (2004) mendefinisikan bahwa:

“Administrasi publik sebagai serangkaian proses di mana sumber daya dan personel publik diorganisasikan dan dikoordinasikan untuk merumuskan, mengimplementasikan, dan mengelola keputusan-keputusan dalam kebijakan publik”

Duadji, Tresiana, dan Faedlulloh (2019) mengutip pendapat McCurdy dalam Keban (2008:3) dalam studi literturnya mengemukakan bahwa:

“Administrasi publik dapat dilihat sebagai suatu proses politik, yaitu sebagai salah satu metode memerintah suatu negara dan dapat juga dianggap sebagai cara yang prinsipil untuk melakukan berbagai fungsi negara. Dengan kata lain, administrasi publik bukan hanya sekedar persoalan manajerial tetapi juga persoalan politik. Anggapan ini mungkin membingungkan pendefinisian administrasi publik, termasuk ruang lingkupnya. Akan tetapi hal ini justru menunjukkan bahwa dunia administrasi publik itu terus mengalami perkembangan dan justru sulit dipisahkan dari dunia politik”

Gray dalam Pasolong (2010:18) menambahkan bahwa:

“Administrasi publik memainkan peran penting dalam masyarakat, yaitu menjamin pemerataan distribusi pendapatan nasional secara adil kepada kelompok masyarakat miskin, melindungi hak-hak masyarakat atas kepemilikan kekayaan, serta menjamin kebebasan individu dalam mengelola tanggung jawabnya terhadap kesehatan, pendidikan, dan pelayanan bagi kelompok lanjut usia”

Menurut Gray dalam Harbani Pasolong (2010:18) mengemukakan bahwa, Administrasi Publik memiliki peran dalam masyarakat, sebagai berikut:

- 1) Administrasi Publik berperan menjamin pemerataan distribusi pendapatan nasional kepada kelompok masyarakat miskin secara berkeadilan.
- 2) Administrasi Publik berperan melindungi hak masyarakat atas kepemilikan kekayaan.
- 3) Administrasi Publik berperan menjamin kebebasan bagi masyarakat yang melaksanakan tanggung jawab atas diri sendiri, khususnya bidang kesehatan, pendidikan, dan pelayanan bagi kelompok masyarakat lanjut usia.

Administrasi publik menurut Chandler & Plano yang dikutip Harbani

Pasolong (2019:8) menjelaskan bahwa:

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

Administrasi Publik di definisikan oleh Nigro & Nigro yang dikutip Mariani

(2017:19) mengatakan bahwa:

“Administrasi adalah usaha kerja sama kelompok dalam suatu lingkungan publik yang mencakup ketiga cabang yaitu yudikatif, legislatif dan eksekutif, mempunyai peranan penting sehingga menjadi bagian dari proses politik, sangat berbeda dengan cara-cara yang ditempuh oleh administrasi swasta dan individu dalam pemberian pelayanan kepada masyarakat. Definisi ini lebih menekankan proses kelembagaan yang melibatkan usaha kerja sama kelompok sebagai kegiatan publik yang berbeda dari kegiatan swasta”

Administrasi pada dasarnya sudah ada sejak dahulu yakni sejak manusia mulai berkelompok dan saling bekerja sama untuk melakukan sesuatu atau mencapai tujuan. Sebagaimana pengertian Hebert A. Simon dalam Syafiie (2006:13) bahwa administrasi dapat dirumuskan sebagai kegiatan-kegiatan kelompok kerja sama untuk mencapai tujuan bersama. Pada perkembangannya hingga saat ini, istilah administrasi telah digunakan secara luas di sektor privat

maupun publik. Di sektor privat disebut dengan istilah administrasi niaga dan di sektor publik disebut administrasi publik atau administrasi negara.

Definisi tersebut menjelaskan bahwa ilmu administrasi publik dapat dilaksanakan melalui proses kerja sama yang dilakukan oleh seluruh anggota yang memiliki tujuan yang sama. Dengan demikian tujuan yang ditetapkan akan lebih mudah tercapai. Pendapat ini didukung oleh Nigro dan Nigro yang dikutip oleh Sellang (2016:42):

“Public administration refers to the implementation of pronouncement made by recognized public officials appointed to further collective interest. It include the organization of public affairs, social puposes and collective decision-making. the management of public institutions, public officials, covering attitude and behaviour aswell as actions”

Berdasarkan beberapa definisi di atas dapat ditarik kesimpulan bahwa administrasi publik adalah proses kerja sama dalam lingkungan pemerintahan yang melibatkan organisasi, sumber daya, dan personel publik untuk melaksanakan tugas-tugas pemerintahan. Kegiatan ini mencakup fungsi manajerial seperti perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan, dan pengawasan, serta diarahkan pada implementasi kebijakan publik dan pelayanan kepada masyarakat. Selain itu, administrasi publik juga tidak terlepas dari proses politik, karena berkaitan dengan pengambilan keputusan dan kepentingan publik. Dengan demikian, administrasi publik berperan penting dalam mencapai tujuan pemerintah, meningkatkan kesejahteraan masyarakat, serta menjamin keadilan, hak, dan pelayanan publik secara efektif dan efisien.

2.1.2.3 Konsep Pelayanan Publik

Pelayanan pada dasarnya ialah tindakan yang dilakukan oleh individu, kelompok, atau organisasi, baik secara langsung maupun tidak langsung, untuk memenuhi kebutuhan. Pelayanan ini mencakup memberikan jasa yang diperlukan oleh masyarakat di berbagai bidang. Kegiatan pelayanan kepada masyarakat merupakan bagian dari tugas dan fungsi administrasi negara.

Dalam Kamus Bahasa Indonesia dijelaskan pelayanan sebagai usaha melayani kebutuhan orang lain. Sedangkan melayani adalah membantu menyiapkan (mengurus) apa yang diperlukan seseorang.

Undang-Undang No. 25 Tahun 2009 tentang Pelayanan Publik mendefinisikan pelayanan publik sebagai berikut: Pelayanan publik adalah kegiatan atau rangkaian kegiatan dalam rangka pemenuhan kebutuhan pelayanan sesuai dengan peraturan perundang-undangan bagi setiap warga negara dan penduduk atas barang, jasa, dan/atau pelayanan administratif yang disediakan oleh penyelenggara pelayanan publik.

Menurut Kotler dalam Sinambela (2008:4) berpendapat bahwa:

“Pelayanan adalah setiap kegiatan yang mengurungkan dalam suatu kumpulan atau kesatuan dan menawarkan kepuasan maksimum meskipun hasilnya tidak terikat pada suatu produk secara fisik”

Deskripsi menurut Kotler dalam Sinambela (2008:4) menekankan bahwa pelayanan adalah kegiatan yang memberikan kepuasan maksimum, meskipun tidak terikat pada produk fisik. Hal ini menekankan bahwa pelayanan harus memperhatikan kepuasan pelanggan atau penerima layanan sebagai tolok ukur keberhasilan.

Pelayanan menurut Sianipar (1998), adalah cara melayani, membantu, menyiapkan, mengurus menyelesaikan keperluan, kebutuhan seseorang atau sekelompok orang. Artinya objek yang dilayani adalah individu, pribadi-pribadi dan sekelompok organisasi.

Deskripsi menurut Sianipar (1998) menekankan bahwa pelayanan adalah cara melayani, membantu, menyiapkan, dan menyelesaikan kebutuhan individu maupun kelompok. Dalam konteks ini, pelayanan bersifat praktis dan langsung menyentuh kebutuhan konsumen atau masyarakat, menekankan pada proses tindakan yang konkret.

Menurut Fitzsimons dalam Kencana (2003) menyatakan:

“Costumers satisfaction with service quality can be defined perception of received with expectation of service desired” maksudnya rasa puas orang yang memerlukan pelayanan biasa diartikan dengan memperbandingkan bagaimana pandangan antara pelayanan yang diterima dengan harapan pelayanan yang diharapkan”

Moenir (1992:16) menyatakan bahwa “pelayanan adalah proses pemenuhan kebutuhan melalui aktifitas orang lain”. Lebih lanjut Moenir mengemukakan pengertian pelayanan sebagai berikut:

“Untuk memenuhi kebutuhan hidupnya, manusia berusaha baik melalui aktifitas sendiri maupun secara tidak langsung melalui aktifitas orang lain. Aktifitas adalah suatu proses penggunaan akal pikiran, paca indra dan anggota badan tanpa alat bantu yang dilakukan oleh seseorang untuk mendapatkan sesuatu yang diinginkan baik dalam bentuk barang lain yang langsung itulah yang dinamakan pelayanan”

Deskripsi menurut Moenir (1992) menekankan bahwa pelayanan adalah proses pemenuhan kebutuhan melalui aktivitas orang lain maupun aktivitas sendiri, menggunakan akal, pikiran, dan tenaga untuk mendapatkan sesuatu yang

diinginkan. Pelayanan menekankan proses aktif yang diarahkan untuk memenuhi kebutuhan hidup manusia.

Sependapat dengan Moenir, pengertian pelayanan secara lebih rinci yang dikemukakan oleh Gronroos dalam Ratminto dan Atik (2010:2), yaitu:

“Pelayanan adalah suatu aktivitas atau serangkaian aktivitas yang bersifat tidak kasat mata (tidak dapat diraba) yang terjadi sebagai akibat adanya interaksi antara konsumen dengan karyawan atau hal-hal lain yang disediakan oleh perusahaan pemberi layanan yang dimaksud untuk memecahkan permasalahan konsumen/pelanggan”

Deskripsi menurut Gronroos dalam Ratminto dan Atik (2010:2) menekankan bahwa pelayanan adalah aktivitas tidak kasat mata yang terjadi dari interaksi antara konsumen dan pemberi layanan, bertujuan memecahkan permasalahan atau memenuhi kebutuhan konsumen. Fokusnya adalah pada interaksi dan hasil yang diharapkan dari layanan, bukan sekadar proses fisik.

Dwiyanto (2020) mendefinisikan pelayanan publik sebagai serangkaian aktivitas yang dilakukan oleh pemerintah untuk memenuhi kebutuhan masyarakat sesuai dengan peraturan yang telah ditetapkan, dimana pelayanan publik yang baik harus mengutamakan prinsip akuntabilitas, transparansi, serta partisipasi masyarakat dalam pengambilan keputusan yang berkaitan dengan kepentingan publik.

Deskripsi menurut Dwiyanto (2020) menekankan bahwa pelayanan publik sebagai bentuk kegiatan pemerintah yang berorientasi pada pemenuhan kebutuhan masyarakat berdasarkan aturan yang berlaku. Dalam hal ini, terdapat penekanan pada nilai akuntabilitas dan transparansi sebagai bentuk tanggung jawab

pemerintah, serta pentingnya keterlibatan masyarakat dalam proses pengambilan keputusan yang menyangkut kepentingan publik.

Menurut Agung Kurniawan (2005:6) adalah pemberian pelayanan (melayani) keperluan orang lain atau masyarakat yang mempunyai kepentingan pada organisasi sesuai dengan aturan pokok dan tata cara yang telah ditetapkan.

Deskripsi menurut Kurniawan (2005) menekankan bahwa pelayanan adalah proses pemenuhan kebutuhan masyarakat melalui pemberian layanan yang dilaksanakan sesuai dengan ketentuan dan prosedur yang berlaku dalam suatu organisasi.

2.1.3 Kajian Terhadap *Middle Theory*

2.1.3.1 Konsep Manajemen

Banyak ahli telah mengemukakan berbagai pandangannya mengenai definisi manajemen. Dengan berbagai susunan kalimat yang berbeda definisi Manajemen yang dikemukakan oleh banyak ahli, tetapi definisi tersebut memiliki kesamaan pada makna yang ingin di sampaikan dari definisi Manajemen.

Dalam buku Manajemen karya T. Hani Handoko (2011:8) dijelaskan bahwa manajemen merupakan salah satu bidang kajian yang sulit untuk didefinisikan secara pasti, karena berkaitan langsung dengan manusia. Oleh sebab itu, hingga saat ini belum terdapat satu definisi manajemen yang disepakati secara universal. Handoko mengutip pendapat Mary Parker Follett yang mendefinisikan manajemen sebagai seni dalam menyelesaikan pekerjaan melalui orang lain. Definisi ini mengandung arti bahwa para manajer mencapai tujuan-tujuan organisasi melalui

pengaturan orang. orang lain untuk melaksanakan berbagai tugas yang mungkin diperlukan, atau berarti dengan tidak melakukan tugas-tugas itu sendiri.

Aspek-aspek penting pengelolaan, seperti yang dikemukakan Stoner (Handoko 2011:8) yaitu:

“Manajemen adalah proses perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, penggunaan sumber daya-sumber daya organisasi lainnya agar mencapai tujuan organisasi yang telah ditetapkan”

Dari definisi diatas terlihat bahwa Stoner telah menggunakan kata proses, bukan seni. Mengartikan manajemen sebagai seni mengandung arti bahwa hal itu adalah kemampuan atau ketrampilan pribadi Suatu proses adalah cara sistematis untuk melakukan pekerjaan. Manajemen didefinisikan sebagai proses karena semua manajer, tanpa memperdulikan kecakapan atau ketrampilan khusus mereka, harus melaksanakan kegiatan-kegiatan tertentu yang saling berkaitan untuk mencapai tujuan-tujuan yang mereka inginkan.

Luther Gulick (Handoko 2011:11) mendefinisikan manajemen sebagai suatu bidang ilmu pengetahuan (*science*) yang berusaha secara sistematis untuk memahami mengapa dan bagaimana manusia bekerja bersama untuk mencapai tujuan dan membuat sistem kerja sama ini lebih bermanfaat bagi kemanusiaan. Menurut Gulick manajemen telah memenuhi persyaratan untuk disebut bidang ilmu pengetahuan, karena telah dipelajari untuk waktu yang lama dan telah diorganisasi menjadi suatu rangkaian teori. Teori-teori ini masih terlalu umum dan subyektif. Tetapi teori manajemen selalu diuji dalam praktek, sehingga manajemen sebagai ilmu akan terus berkembang.

Berdasarkan berbagai pendapat ahli, peneliti menyimpulkan bahwa manajemen pada hakikatnya adalah suatu proses yang meliputi perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengawasan terhadap sumber daya organisasi agar tujuan dapat tercapai. Manajemen juga merupakan sebuah aktivitas kerja yang menekankan koordinasi dan pengawasan terhadap pekerjaan orang lain, sehingga kinerja dapat terselesaikan secara efisien dan efektif. Lebih jauh, manajemen dipahami sebagai kerangka kerja yang berorientasi pada pengarahan kelompok orang untuk mencapai tujuan organisasional yang nyata. Dengan demikian, manajemen dapat dimaknai sebagai rangkaian aktivitas terpadu yang menggabungkan fungsi pengelolaan sumber daya, koordinasi pekerjaan, serta pengarahan kelompok demi mencapai sasaran organisasi.

2.1.3.2 Konsep Organisasi

Organisasi berasal dari kata *to-organize*, dalam bahasa Inggris yang berarti mengatur atau menyusun bagian-bagian yang terpisah-pisah sehingga menjadi satu kesatuan yang dapat digunakan untuk melakukan pekerjaan. Di samping itu, organisasi berasal dari bahasa Yunani yaitu *organon* yang berarti alat, bagian, anggota atau badan. Dalam beberapa tulisan, arti organisasi bermacam-macam, tergantung dari sudut mana ahli yang bersangkutan melihatnya. Meskipun demikian perbedaan tersebut tidaklah menjadi persoalan, dalam hal ini kita banyak melihat persamaannya. Mariane (2018:98) dalam penelitian Kusyana (2022) mengatakan bahwa organisasi diartikan menggambarkan pola-pola, skema, bagan yang menunjukkan garis-garis perintah, kedudukan karyawan, hubungan-hubungan yang ada dan lain sebagainya.

Robbins dalam Mariane (2018) dalam buku Azaz-Azaz Manajemen mengatakan bahwa:

“Organisasi adalah kesatuan sosial yang dikoordinasikan secara sadar, dengan sebuah batasan yang relatif dapat diidentifikasi, yang bekerja atas dasar yang relatif terus menerus untuk mencapai suatu tujuan bersama atau sekelompok tujuan”

Gereth R. Jones dalam Mariane (2018) mengatakan bahwa:

“An organization is a tool used by people, individually or in groups, to accomplish a wide variety of goals.” Jones memahami bahwa organisasi adalah alat yang digunakan oleh orang-orang, baik secara individu maupun kelompok, untuk mencapai berbagai macam tujuan”

Mooney dalam Mariane (2018) mengatakan bahwa *“Organization is the from off very human association for the attainment of common purpose”* Mooney memahami organisasi adalah bentuk setiap perserikatan manusia untuk pencapaian suatu tujuan bersama.

Hasibuan dalam Mariane (2018) mengatakan bahwa:

“Organisasi adalah suatu system perserikatan formal, berstruktur, dan terkoordinasi dari sekelompok orang yang bekerja sama dalam mencapai tujuan tertentu. Berdasarkan beberapa pengertian diatas dapat disimpulkan bahwa organisasi adalah suatu wadah yang terdiri dari unsur manusia yang saling bekerja sama dan saling menguntungkan untuk kepentingan bersama dalam pencapaian tujuan organisasi”

Ciri-ciri organisasi dikemukakan Ferland yang dikutip oleh Handayani (1985:3) dalam Mariane (2018) sebagai berikut:

- 1) Adanya suatu kelompok orang 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.

Organisasi menurut Siagian (2008:6), mengemukakan:

“Organisasi ialah 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 seorang/beberapa orang yang disebut atasan dan seorang/sekelompok orang yang disebut bawahan”

Organisasi menurut Manullang (2009:59) mengemukakan:

“Perkataan organisasi berasal dari istilah Yunani organon dan istilah Latin organum yang berarti alat, bagian, anggota, atau badan. Organisasi adalah bentuk setiap perserikatan manusia untuk mencapai suatu tujuan bersama”

Waldo dalam Silalahi (2003:124) menyatakan bahwa organisasi sebagai struktur hubungan-hubungan diantara sekelompok orang berdasar pada wewenang serta bersifat tetap dalam sistem administrasi.

Lebih lanjut Weber dalam Thoha (2014:113) menyatakan bahwa:

“Organisasi sebagai batasan-batasan, sehingga seseorang yang menjalankan hubungan interaksi pada yang lainnya bukan atas kemauannya sendiri. Mereka dibatasi dengan aturan-aturan tertentu”

Menurut Warren B. Brown dan Dennis J. Moberg (1980:6) dalam Ndraha (2010:53): *“Organizations are relatively permanent social entities characterized by goal-oriented behavior, specialization, and structure”* Organisasi merupakan entitas sosial yang relatif permanen yang dicirikan oleh perilaku yang berorientasi pada tujuan, spesialisasi, dan struktur.

Organisasi menurut Griffin dan Morhead (1996) dalam Usman (2013:171) adalah sekelompok orang yang bekerja sama untuk mencapai tujuan organisasi. Sedangkan Wexley dan Yulk (1977) dalam Sutrisno (2018:141) mendefinisikan bahwa organisasi adalah pola hubungan antar manusia yang diikutsertakan dalam aktivitas yang membuat satu sama lain saling tergantung untuk suatu tujuan tertentu.

Berdasarkan berbagai pandangan yang telah dikemukakan, peneliti dapat menyimpulkan bahwa organisasi sebagai sekumpulan orang yang bekerja sama secara sadar, terstruktur, dan terkoordinasi dalam suatu wadah atau sistem untuk mencapai tujuan bersama secara berkelanjutan. Organisasi juga memiliki pembagian peran, hubungan wewenang, aturan, serta pola interaksi yang mengatur perilaku anggotanya agar tujuan dapat tercapai secara efektif.

2.1.3.3 *Non-Government Organization (NGO)*

Menurut Ramdhani dan Ramdhani (2017), NGO dan *civil society* berfokus pada peningkatan kapasitas internal, baik melalui pelatihan, pendidikan, atau pertukaran pengetahuan, guna memperkuat kemampuan mereka dalam merumuskan solusi yang holistik dan berkelanjutan terhadap masalah-masalah kompleks. Dalam menentukan arah kekuatan, mereka juga semakin mengintegrasikan pendekatan inovatif, seperti pemanfaatan teknologi informasi dan komunikasi, untuk memperluas jangkauan dan efisiensi kerja mereka. Selain itu, meningkatnya kesadaran akan pentingnya advokasi kebijakan publik juga mendorong NGO dan *civil society* untuk lebih aktif terlibat dalam proses pembuatan kebijakan, serta memperjuangkan keadilan sosial, keberlanjutan lingkungan, dan perlindungan hak asasi manusia secara lebih sistematis

Menurut Wardani (2024), NGO merupakan organisasi independen yang beroperasi di luar struktur pemerintah dan bertujuan melayani berbagai kepentingan sosial, politik, ekonomi, kesehatan, lingkungan, dan hak asasi manusia. Sementara itu, *World Bank* mendefinisikan NGO sebagai organisasi swasta yang menjalankan kegiatan untuk mengurangi penderitaan, mengentaskan kemiskinan, memelihara

lingkungan hidup, menyediakan layanan sosial dasar, serta melakukan kegiatan pengembangan masyarakat.

Menurut Mirdad et al. (2025:103-104), NGO berperan sebagai perantara penting antara pemerintah dan masyarakat. Dalam banyak kasus, lembaga pemerintah dianggap jauh atau kurang responsif terhadap kebutuhan masyarakat. Oleh karena itu, NGO berfungsi menjembatani kesenjangan tersebut dengan memperkuat suara kelompok-kelompok yang terpinggirkan serta memastikan kepentingan mereka dipertimbangkan dalam proses pembuatan kebijakan.

Dalam administrasi publik modern, NGO memiliki peran sebagai mitra pemerintah dalam penyelenggaraan pelayanan publik, pemberdayaan masyarakat, advokasi kebijakan, serta pengembangan berbagai program sosial. Oleh karena itu, NGO menjadi salah satu unsur penting dalam konsep *governance* yang menekankan kerja sama antara pemerintah, sektor swasta, dan masyarakat dalam mencapai tujuan publik.

Berdasarkan berbagai definisi dan pandangan yang telah dipaparkan, dapat disimpulkan bahwa *Non-Governmental Organization* (NGO) merupakan organisasi non-pemerintah yang berperan dalam melayani kepentingan masyarakat. Dalam administrasi publik, NGO menjadi salah satu aktor penting dalam penyelenggaraan pelayanan publik, pemberdayaan masyarakat, dan pembangunan untuk mewujudkan kepentingan publik.

2.1.3.4 Konsep Pengembangan

Pengembangan menurut Kamus Besar Bahasa Indonesia (KBBI) adalah cara, proses dan perbuatan mengembangkan. Menurut Kustandi dan Darmawan

(2020:98), pengembangan secara umum merupakan usaha untuk meningkatkan kemampuan konseptual, teoritis dan moral secara bertahap melalui pendidikan dan pelatihan.

Menurut Indrawijaya (1989:203) mendefinisikan pengembangan organisasi (PO) merupakan cara pendekatan terhadap perubahan yang berjangka panjang dan lebih luas ruang lingkupnya dengan tujuan untuk menggerakkan seluruh organisasi ke arah tingkat fungsional yang lebih tinggi.

Menurut Robbins (2006:217) perubahan organisasi adalah proses transformasi suatu organisasi dari keadaan saat ini ke keadaan masa depan dalam rangka meningkatkan efektivitas organisasi. Sementara itu menurut Hasibuan (2011:69) pengembangan adalah suatu usaha untuk meningkatkan kemampuan teknis, teoritis, konseptual, dan moral karyawan sesuai dengan kebutuhan pekerjaan/jabatan melalui pendidikan dan latihan.

Menurut pendapat McGill (1982:3) yang dikutip dalam Sahadi et al., (2022) menyatakan bahwa:

“Pengembangan organisasi adalah suatu proses yang dilakukan secara sadar dan terencana untuk mengembangkan kemampuan suatu organisasi sehingga dapat mencapai dan mempertahankan suatu tingkat optimum prestasi, yang diukur berdasarkan efisiensi, efektivitas dan kesehatan (organisasi)”

Sondang P. Siagian yang dikutip oleh Moekijat (1982:225), menyatakan bahwa:

“Pengembangan organisasi sebagai teori manajemen berarti serangkaian konsep, alat, dan teknik untuk melakukan perencanaan jangka panjang dengan sorotan pada hubungan antara kelompok kerja dan individu yang dikaitkan dengan perubahan-perubahan yang bersifat struktural”

Menurut Beckhard yang dikutip dalam Mangundjaya (2020), menyebutkan bahwa pengembangan organisasi (*Organizational Development - OD*) adalah usaha terencana dalam ruang lingkup organisasi yang dikelola oleh manajemen puncak dengan tujuan meningkatkan efektivitas serta kesehatan organisasi melalui intervensi pada organisasi secara terencana. Dalam intervensi untuk mengembangkan organisasi tersebut digunakan juga pengetahuan tentang perilaku. Dalam hal ini, target dari perubahan tersebut adalah semua sistem di dalam organisasi yang tujuannya antara lain meningkatkan efektivitas organisasi serta mengembangkan individu di organisasi.

Selanjutnya, Cummings dan Worley yang dikutip dalam Mangundjaya (2020) menyatakan bahwa:

“Pengembangan organisasi merupakan suatu aplikasi sistem yang luas dan transfer ilmu pengetahuan tentang perilaku pada perencanaan pengembangan, peningkatan, dan penguatan strategi, struktur, serta proses organisasi menuju efektivitas organisasi”

Dengan demikian, peneliti menyimpulkan bahwa pengembangan merupakan suatu proses perubahan yang dilakukan secara sadar, terencana, dan berkelanjutan untuk meningkatkan kemampuan, efektivitas, efisiensi, serta kualitas organisasi dalam mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Pengembangan organisasi juga mencakup upaya perbaikan sistem, struktur, strategi, dan sumber daya organisasi agar mampu berfungsi secara optimal serta menyesuaikan diri terhadap perubahan lingkungan.

2.1.4 Kajian Terhadap Operasional *Theory*

2.1.3.5 Konsep Budaya

Menurut Pujileksono (2016:54), istilah kebudayaan atau *culture* (bahasa Inggris) berasal dari kata *colere* (kata kerja bahasa Latin) yang berarti bercocok tanam (*Cultivation*). *Cultivation* atau kultivasi yang berarti pemeliharaan ternak, hasil bumi dan upacara-upacara religius yang darinya diturunkan istilah kultus atau “*cult*”.

Ary dan Gunawan (2000:16) menyatakan:

“Kata “Budaya” berasal dari Bahasa Sansekerta “*Buddhayah*” yang berasal dari kata dasar “*Buddhi*” (akal). Jadi, budaya adalah segala hal yang bersangkutan dengan akal. Selain itu kata budaya juga berarti “budi dan saya” atau daya dari budi. Jadi, budaya adalah segala sesuatu dari daya budi yakni cipta, rasa dan karsa”

Menurut Kamus Besar Bahasa Indonesia (KBBI), budaya diartikan sebagai pikiran, akal, budi atau adat istiadat. Secara tata bahasa, pengertian kebudayaan diturunkan dari kata budaya yang cenderung menunjuk pada pola pikir manusia.

Menurut Lehman, Himstreet, dan Baty dalam Faridz dkk., (2020:54):

“Budaya adalah kumpulan dari pengalaman hidup yang dimiliki oleh masyarakat itu sendiri. Pengalaman hidup disini memiliki makna yang luas. Tiap manusia pasti memiliki pengalaman hidup masing-masing seperti keyakinan dan perilaku. Dimana pengalaman ini sangat bervariasi, karena tiap manusia tidak mungkin memiliki pengalaman yang sama persis”

Menurut Macdonis 1996 dalam Prasetyo dan Ihalauw (2005:183), mengemukakan:

“Budaya/kebudayaan adalah keyakinan, nilai-nilai, perilaku dan obyek-obyek materi yang dianut dan digunakan oleh komunitas/masyarakat tertentu”

Menurut Larson dan Smalley (1972:39) yang dikutip dalam Rusfandi (2024), memandang kebudayaan sebagai “*blue print*” yang memandu perilaku orang dalam suatu komunitas dan diinkubasi dalam kehidupan keluarga. Ini mengatur perilaku kita dalam kelompok, membuat kita peka terhadap masalah status, dan membantu kita mengetahui apa tanggung jawab kita adalah untuk grup. Budaya yang berbeda struktur yang mendasari, yang membuat bulat-bulat masyarakat dan komunitas persegi-persegi. Adapun perbedaan antara agama, suku, politik, pakaian, lagu, bahasa, bangunan, maupun karya seni itu akan membuat terbentuknya suatu budaya.

Robbins dalam Aromatica dan Sudrajat (2021:5), mengemukakan bahwa:

“Organisasi sebagai kesatuan (*entity*) sosial yang dikoordinasikan secara sadar, dengan sebuah batasan yang relatif dapat diidentifikasi, yang bekerja atas dasar yang relatif terus menerus untuk mencapai suatu tujuan bersama atau sekelompok tujuan.”

Malinowski dalam Aromatica dan Sudrajat (2021:6), menyatakan bahwa organisasi sebagai suatu kelompok orang yang bersatu dalam tugas-tugas atau tugas umum, terikat pada lingkungan tertentu, menggunakan alat teknologi dan patuh pada peraturan. Aromatica dan Sudrajat (2021:6), memandang organisasi secara statis dilihat sebagai wadah yang merujuk pada nama, dan tempat. Organisasi sebagai aktivitas dilihat sebagai kumpulan orang-orang yang saling bekerja sama untuk mencapai tujuan organisasi.

Susanto (1997) dalam Sutrisno (2018:17) mengemukakan bahwa budaya suatu perusahaan dapat dimanfaatkan sebagai andalan daya saing suatu perusahaan dalam menghadapi perubahan dan tantangan. Budaya organisasi juga dapat dijadikan sebagai rantai pengikat untuk menyamakan persepsi atau arah pandang

anggota organisasi terhadap suatu permasalahan sehingga akan menjadi satu kekuatan untuk mencapai suatu tujuan.

Menurut Syaiful Sagala (2013) yang dikutip dalam Syakhrani dan Kamil (2022), budaya adalah suatu konsep yang membangkit minat dan berkenaan dengan cara manusia hidup, belajar berpikir, merasa, mempercayai, dan mengusahakan apa yang patut menurut budanya dalam arti kata merupakan tingkah laku dan gejala sosial yang menggambarkan identitas dan citra suatu Masyarakat.

Menurut Cox, Jr. (1994) dalam Sutrisno (2018:8) ada dua dimensi utama dalam budaya organisasi yang dapat dideskripsikan dan diperbandingkan di antara organisasi-organisasi, yaitu kekuatan dan isi. Yang dimaksud dengan dimensi kekuatan dalam hal ini ialah sejauh manakah norma-norma dan nilai-nilai secara jelas dirumuskan dan sejauh manakah norma-norma dan nilai-nilai secara jelas dirumuskan dan sejauh manakah diberlakukan secara sungguh-sungguh. Adapun yang dimaksud dengan dimensi isi dalam budaya ialah nilai-nilai, norma-norma, dan gaya-gaya yang spesifik ditetapkan sebagai karakteristik bagi suatu organisasi. Karena dimensi isi yang ditetapkan untuk menganalisis suatu organisasi yang sama, maka hasilnya tentu tidak dapat diperbandingkan.

Quinn (1988), Ouchi (1981), dan Peters & Waterman (1981) dalam Sutrisno (2018:9) yang menggunakan nilai-nilai berbeda-beda sebagai dimensi budaya, menurut pilihan mereka masing-masing.

Quinn (1988) dalam Sutrisno (2018:9) menggunakan empat jenis nilai, yaitu sebagai berikut:

- 1) *Predictability-spontaneity*;
- 2) *Internal fokus-external fokus*;
- 3) *Order-flexibility*; dan
- 4) *Long term-short term*.

Ouchi (1981) dalam Sutrisno (2018:9) menggunakan tujuh jenis nilai untuk mengukur dan membandingkan budaya perusahaan Jepang dengan budaya perusahaan Amerika:

- 1) Komitmen pada karyawan;
- 2) Evaluasi terhadap karyawan;
- 3) Karier;
- 4) Kontrol;
- 5) Pembuatan keputusan;
- 6) Tanggung jawab; dan
- 7) Perhatian pada manusia.

Perters & Waterman (1981) dalam Sutrisno (2018:9), menggunakan delapan nilai-nilai budaya dalam perusahaan ialah:

- 1) *A bias for action (preferensi untuk berbuat sesuatu)*;
- 2) *Staying close to the customer (dekat pada pelanggan)*;
- 3) *Autonomy and entrepreneurship (otonomi dan kewirausahaan)*;
- 4) *Productivity through people (produktivitas melalui orang)*;
- 5) *Hand-on, value driven (tuntutan terhadap eksekutif pada inti usaha perusahaannya)*;
- 6) *Stick to the knitting (tetap pada bisnis perusahaannya yang paling baik)*;
- 7) *Simple form, lean staff (sedikit lapisan administratif, sedikit orang di jenjang atas)*;
- 8) *Simultaneous loose-tight properties (memantau iklim dedikasi terhadap nilai-nilai sentral dan toleransi)*.

Manfaat budaya organisasi yang dikemukakan oleh Robbins (1993) dalam Sutrisno (2018:18), sebagai berikut:

- 1) Membatasi peran yang membedakan antara organisasi yang satu dengan organisasi yang lain. Setiap organisasi mempunyai peran yang berbeda sehingga perlu memiliki akar budaya yang kuat dalam sistem dan kegiatan yang ada dalam organisasi.
- 2) Menimbulkan rasa memiliki identitas bagi para anggota organisasi. Dengan budaya organisasi yang kuat, anggota organisasi akan merasa memiliki identitas yang merupakan ciri khas organisasi.

- 3) Mementingkan tujuan bersama daripada mengutamakan kepentingan individu.
- 4) Menjaga stabilitas organisasi. Kesatuan komponen-komponen organisasi yang direkatkan oleh pemahaman budaya yang sama akan membuat kondisi organisasi relatif stabil.

Menurut Koentjaraningrat dalam Sumarto (2019:148-151) ada tujuh pembentuk unsur budaya, yaitu:

- 1) Bahasa, yaitu mencakup bahasa lisan maupun tulisan yang berfungsi sebagai interaksi, dan merupakan salah satu tanda keberadaan budaya dalam peradaban.
- 2) Sistem pengetahuan yaitu mencakup seperti, perilaku sosial, organ tubuh manusia, flora dan fauna, waktu dan lain-lain.
- 3) Sistem religi, yaitu mencakup aliran kepercayaan yang dianut oleh suatu komunitas berfungsi sebagai elemen budaya dari sistem keagamaan seperti upacara atau tradisi keyakinan tertentu.
- 4) Sistem mata pencaharian manusia, yaitu mencakup metode keberlangsungan hidup masyarakat seperti bercocok tanam, berdagang, Bertani dan lain-lain.
- 5) Sistem teknologi, yaitu mencakup peralatan produksi, transportasi, penjualan dan komunikasi, serta tempat untuk menyimpan benda atau manusia, rumah, senjata dan perkakas merupakan unsur pembentuk kebudayaan yang diciptakan oleh peradaban manusia.
- 6) Sistem kemasyarakatan, yaitu mencakup sistem kekeluargaan, organisasi, kekerabatan, komunitas, hingga negara. Sejak lahir manusia telah menjadi bagian organisasi, yaitu keluarga dan terikat dalam kegiatan keagamaan.
- 7) Kesenian, yaitu mencakup berbagai bentuk seni seperti seni musik, seni tari, seni lukis, sastra, arsitektur dan lain-lain. Setiap karya manusia yang mengandung seni merupakan unsur budaya.

Berdasarkan berbagai pandangan yang telah dikemukakan, peneliti menyimpulkan bahwa kebudayaan dapat dipahami sebagai keseluruhan hasil daya pikir dan budi manusia yang berkembang dalam kehidupan masyarakat, yang tercermin dalam nilai, norma, keyakinan, serta kebiasaan berperilaku. Kebudayaan terbentuk dari pengalaman hidup bersama dan menjadi acuan dalam bertindak bagi individu maupun kelompok. Selain itu, kebudayaan juga mencakup berbagai aspek kehidupan seperti bahasa, pengetahuan, sistem kepercayaan, aktivitas ekonomi,

teknologi, hubungan sosial, dan seni, yang berfungsi untuk membentuk identitas, menjaga keteraturan, serta mendukung keberlangsungan kehidupan sosial dan organisasi.

2.1.3.6 Konsep Budaya Organisasi

Budaya organisasi merupakan gaya dan cara hidup dari suatu organisasi yang merupakan pencerminan dari nilai-nilai atau kepercayaan yang dianut oleh seluruh anggota organisasi, budaya organisasi adalah pola kepercayaan, nilai, ritual, mitos para anggota suatu organisasi yang mempengaruhi perilaku semua individu dan kelompok di dalam organisasi, Harrison dan Stoke (1992:1) yang dikutip oleh Erni R. Ernawan (2011:74) dalam bukunya *Organizational Culture* Budaya organisasi dalam Perspektif Ekonomi dan Bisnis, menyatakan:

“Ditambahkan juga bahwa budaya organisasi mempengaruhi sebagian besar aspek kehidupan organisasi, seperti bagaimana keputusan dibuat, siapa yang membuatnya, bagaimana imbalan dibagikan, bagaimana orang diperlakukan, dan bagaimana organisasi memberi respon kepada lingkungannya”

Definisi lainnya tentang budaya organisasi di kemukakan oleh Druicker yang dikutip oleh Tika (2010:4) dalam bukunya *Budaya Organisasi dan peningkatan kinerja perusahaan* antara lain sebagai berikut:

“Organizational Behavior in education. “The Organizational Culture is the body of solution to external and internal problems that has worked consistently for a grup and that is therefore taught to new members as the correct way to perceive, think about and feel in relation to those problems” Budaya organisasi adalah pokok penyelesaian masalah-masalah eksternal dan internal yang pelaksanaannya dilakukan secara konsisten oleh suatu kelompok yang kemudian mewariskan kepada anggota-anggota baru sebagai cara tepat untuk memahami, memikirkan, dan merasakan terhadap masalah-masalah terkait seperti di atas”

Menurut Hasibuan (2007:5) dalam Dodi (2016:15) organisasi adalah suatu sistem perserikatan formal, berstruktur, dan terkoordinasi dari sekelompok orang yang bekerja sama dalam mencapai tujuan tertentu. Organisasi hanya merupakan alat dan wadah saja.

Sedangkan menurut Edward Burnett Tylor dalam Koentjaraningrat (2005) menyatakan:

"Culture or civilization, take in its wide technographic sense, is that complex whole which includes knowledge, belief, art, morals, law, custom and any other capabilities and habits acquired by men as a member of society" (budaya atau peradaban mempunyai pengertian teknografis yang luas, adalah merupakan suatu keseluruhan yang kompleks mencakup pengetahuan, keyakinan, kesenian, moral, hukum, adat-istiadat, dan segala kemampuan dan kebiasaan yang diperoleh manusia sebagai anggota masyarakat).

Kilman dkk., (1988) dalam Sutrisno (2018:2) mendefinisikan budaya organisasi 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 masalah-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 (karyawan) sebagai norma perilaku dalam menyelesaikan masalah-masalah organisasi (perusahaan). Dalam budaya organisasi, terjadi sosialisasi nilai-nilai dan menginternalisasi dalam diri para anggota, menjiwai orang perorang di dalam organisasi. Dengan demikian, maka budaya organisasi merupakan jiwa organisasi dan jiwa para anggota organisasi.

Sutrisno (2018) mendefinisikan budaya organisasi merupakan suatu kekuatan sosial yang tidak tampak, yang dapat menggerakkan orang-orang dalam suatu organisasi untuk melakukan aktivitas kerja. Secara tidak sadar, tiap-tiap orang di dalam suatu organisasi mempelajari budaya yang berlaku di dalam organisasinya. Apalagi bila ia sebagai orang baru supaya dapat diterima oleh lingkungan tempat bekerja, ia berusaha mempelajari apa yang dilarang dan apa yang diwajibkan, apa yang baik dan apa yang buruk, apa yang benar dan apa yang salah; dan apa yang harus dilakukan dan apa yang tidak boleh dilakukan di dalam organisasi tempat bekerja itu. Jadi, budaya organisasi mensosialisasikan dan menginternalisasi pada para anggota organisasi. Budaya organisasi yang kuat mendukung tujuan-tujuan perusahaan, sebaliknya yang lemah atau negatif menghambat atau bertentangan dengan tujuan-tujuan perusahaan. Dalam suatu perusahaan yang budaya organisasinya kuat, nilai-nilai bersama dipahami secara mendalam, dianut, dan diperjuangkan oleh sebagian besar para anggota organisasi (karyawan perusahaan).

Budaya yang kuat dan positif sangat berpengaruh terhadap perilaku dan efektivitas kinerja perusahaan sebagaimana dinyatakan oleh Deal dan Kennedy (1982), Miner (1990), Robbins (1990), dalam sutrisno (2018:2) karena menimbulkan antara lain sebagai berikut:

1. Nilai-nilai kunci yang saling menjalin, tersosialisasikan, menginternalisasi, menjiwai pada para anggota, dan merupakan kekuatan yang tidak tampak.
2. Perilaku-perilaku karyawan secara tak disadari terkendali dan terkoordinasi oleh kekuatan yang informal atau tidak tampak.
3. Para anggota merasa komit dan loyal pada organisasi.
4. Adanya musyawarah dan kebersamaan atau kesertaan dalam hal-hal yang berarti sebagai bentuk partisipasi, pengakuan, dan peng-hormatan terhadap karyawan.

5. Semua kegiatan berorientasi atau diarahkan kepada misi atau tujuan organisasi.
6. para karyawan merasa senang, karena diakui dan dihargai martabat dan kontribusinya, yang sangat *rewarding*.
7. Adanya koordinasi, integrasi, dan konsistensi yang menstabilkan kegiatan-kegiatan perusahaan.
8. Berpengaruh kuat terhadap organisasi dalam tiga aspek: pengarahannya perilaku dan kinerja organisasi, penyebarannya pada para anggota organisasi, dan kekuatannya, yaitu menekan para anggota untuk melaksanakan nilai-nilai budaya.
9. Budaya berpengaruh terhadap perilaku individual maupun kelompok.

Mangkunegara (2005:113) yang dikutip dalam penelitian silvia (2024), budaya organisasi merupakan seperangkat anggapan atau keyakinan, berupa nilai-nilai maupun berupa norma-norma yang ada dan eksis dalam organisasi serta dikembangkan sebagai pedoman berperilaku bagi setiap anggota dalam memecahkan dan mengatasi masalah-masalah, seperti masalah adaptasi eksternal dan integrasi internal, pedoman-pedoman yang mengatur apa saja yang boleh dilakukan oleh anggota organisasi dan apa saja yang dilarang dilakukan oleh anggota organisasi, sehingga dapat dikatakan bahwa budaya tersebut telah menjadi suatu pedoman dalam menjalankan aktivitas-aktivitas yang ada dalam organisasi.

Sedangkan, Gordon (1991) dalam Sutrisno (2018:7) menjelaskan bahwa dalam hubungannya dengan segi sosial, budaya berfungsi sebagai perekat sosial yang membantu mempersatukan organisasi itu dengan memberikan standar-standar yang tepat untuk apa yang harus dikatakan dan dilakukan oleh para karyawan. Akhirnya, budaya berfungsi sebagai mekanisme pembuat makna dan kendali yang memandu dan membentuk sikap serta perilaku para karyawan.

Berdasarkan berbagai pendapat para ahli tersebut, peneliti menyimpulkan bahwa budaya organisasi adalah nilai, keyakinan, kebiasaan, norma, serta aturan tidak tertulis yang hidup dalam suatu organisasi dan menjadi pedoman bagi anggota

dalam berpikir dan bertindak. Budaya organisasi juga mempengaruhi cara anggota menyelesaikan masalah, mengambil keputusan, bekerja sama, membangun komitmen, serta menentukan arah dan keberhasilan organisasi.

Berdasarkan pendapat Robbins (2001) dan Gordon (1991) dalam Sutrisno (2018), dari sisi fungsi, budaya organisasi mempunyai beberapa fungsi. Pertama, budaya mempunyai suatu peran pembeda. Hal itu berarti bahwa budaya kerja menciptakan perbedaan yang jelas antara satu organisasi dengan yang lain. Kedua, budaya organisasi membawa suatu rasa identitas bagi anggota-anggota organisasi. Ketiga, budaya organisasi mempermudah timbul pertumbuhan komitmen pada sesuatu yang lebih luas daripada kepentingan diri individual. Keempat, budaya organisasi itu meningkatkan kemantapan sistem sosial. Dalam hubungannya dengan segi sosial, budaya berfungsi sebagai perekat sosial yang membantu mempersatukan organisasi itu dengan memberikan standar-standar yang tepat untuk apa yang harus dikatakan dan dilakukan oleh para karyawan. Akhirnya, budaya berfungsi sebagai mekanisme pembuat makna dan kendali yang memandu dan membentuk sikap serta perilaku para karyawan.

Budaya organisasi dapat diukur dengan menilai indikator-indikator tertentu yang mencerminkan nilai, sikap, dan pola perilaku yang berkembang dalam organisasi. Untuk memahami budaya organisasi secara lebih komprehensif, diperlukan indikator sebagai acuan dalam melihat kecenderungan budaya yang hidup di dalam organisasi tersebut. Meskipun setiap indikator tidak selalu menggambarkan keseluruhan kondisi organisasi, indikator tersebut dapat memberikan gambaran umum mengenai karakteristik budaya organisasi yang ada.

Indikator budaya organisasi diuraikan sebagai berikut menurut Edison dalam Anwar dan Komariyah (2016:131):

1. Kesadaran diri anggota organisasi dengan kesadarannya bekerja untuk mendapatkan kepuasan dari pekerjaan mereka, mengembangkan diri, menaati aturan, serta menawarkan produk-produk berkualitas dan layana tinggi.
 - a) Anggota mendapatkan kepuasan atas pekerjaannya.
 - b) Anggota berusaha untuk mengembangkan diri dan kemampuannya.
 - c) Anggota menaati peraturan-peraturan yang ada.
2. Keagresifan anggota organisasi menetapkan tujuan yang menantang tapi realistis. Mereka menetapkan rencana kerja dan strategi untuk mencapai tujuan tersebut serta menegajarnya dengan antusias.
 - a) Anggota penuh inisiatif dan tidak selalu tergantung pada petunjuk pimpinan.
 - b) Anggota menetapkan rencana dan berusaha untuk menyelesaikan dengan baik.
3. Kepribadian anggota bersikap saling menghormati, ramah, terbuka, dan peka terhadap kepuasan kelompok serta sangat memperhatikan aspek-aspek kepuasan pelanggan, baik pelanggan internal maupun eksternal.
 - a) Setiap anggota saling menghormati dan memberikan salam pada saat perjumpaan.
 - b) Anggota kelompok saling membantu.
 - c) Masing-masing anggota saling menghargai perbedaan pendapat.
4. Performa anggota organisasi memiliki nilai kreatifitas, memenuhi kuantitas, mutu, dan efisien.
 - a) Anggota selalu mengutamakan kualitas dalam menyelesaikan pekerjaannya.
 - b) Anggota selalu berinovasi untuk menemukan hal-hal baru dan berguna.
 - c) Setiap anggota selalu berusaha untuk bekerja dengan efektif dan efisien.
5. Orientasi tim anggota organisasi melakukan kerja sama yang baik serta melakukan komunikasi dan koordinasi yang efektif dengan keterlibatan aktif para anggota, yang pada gilirannya mendapatkan hasil kepuasan tinggi serta komitmen bersama.
 - a) Setiap tugas-tugas tim dilakukan dengan diskusi dan disinergikan.
 - b) Setiap ada permasalahan dalam tim kerja selalu diselesaikan dengan baik.

Menurut Stephen P. Robbins (1993) dalam Edy Sutrisno (2018:17), ada sepuluh karakteristik kunci yang merupakan inti dari budaya organisasi, yaitu:

1. *Member identity*, yaitu identitas anggota dalam organisasi secara keseluruhan, dibandingkan dengan identitas dalam kelompok kerja atau bidang profesi masing-masing.
2. *Group emphasis*, yaitu seberapa besar aktivitas kerja bersama lebih ditekankan dibandingkan kerja individual.
3. *People focus*, yaitu seberapa jauh keputusan manajemen yang di ambil untuk mempertimbangkan keputusan tersebut terhadap anggota organisasi.
4. *Unit integration*, yaitu seberapa jauh unit-unit di dalam organisasi dikondisikan untuk beroperasi secara bersama-sama.
5. *Control*, yaitu seberapa banyak aturan, peraturan, dan pengawasan langsung yang digunakan untuk mengawasi dan mengendalikan perilaku karyawan.
6. *Risk tolerance*, yaitu besarnya dorongan terhadap karyawan untuk lebih agresif, inovatif, dan berani mengambil risiko.
7. *Reward criteria*, yaitu seberapa besar imbalan dialokasikan sesuai dengan kinerja karyawan, dibandingkan alokasi berdasarkan senioritas, favoritism, atau faktor bukan kinerja lainnya.
8. *Conflict tolerance*, yaitu seberapa besar karyawan didorong untuk bersikap terbuka terhadap konflik dan kritik.
9. *Means-ends orientation*, yaitu seberapa besar manajemen lebih menekankan pada penyebab atau hasil dibandingkan pada teknik dan proses yang digunakan untuk mengembangkan hasil.
10. *Open-system focus*, yaitu seberapa besar pengawasan organisasi dan respons yang diberikan untuk mengubah lingkungan eksternal.

Dengan demikian, mengacu pada teori yang dikemukakan oleh Stephen P. Robbins (1993) dalam Edy Sutrisno (2018:17), peneliti menyimpulkan bahwa budaya organisasi dapat berfungsi secara efektif apabila memperhatikan karakteristik-karakteristik utama, seperti identitas anggota, penekanan pada kelompok, perhatian terhadap anggota, keterpaduan antarunit, pengendalian, toleransi terhadap risiko, kriteria penghargaan, toleransi terhadap konflik, orientasi pada hasil, serta keterbukaan terhadap lingkungan eksternal.

2.2 Kerangka Berpikir

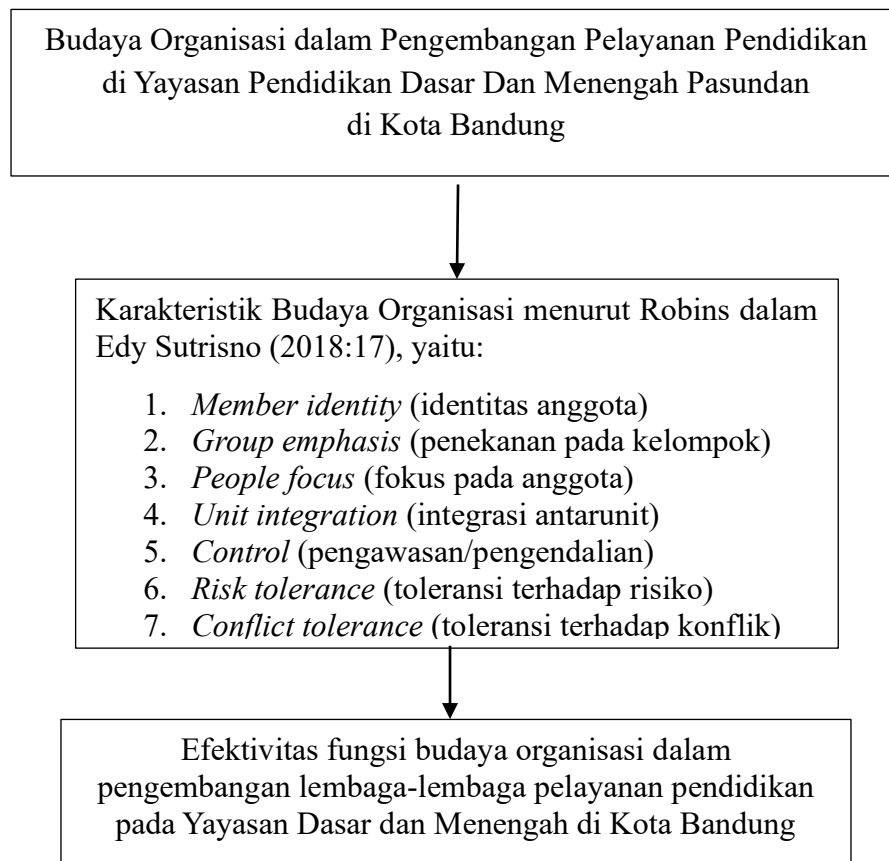
Penelitian ini bertujuan untuk memahami bagaimana budaya organisasi berfungsi dalam pengembangan pelayanan pendidikan di lingkungan Yayasan Pendidikan Dasar dan Menengah (YPDM) Pasundan. Dalam konteks ini, fungsi budaya organisasi menjadi penting karena dapat memengaruhi cara yayasan mengelola pendidikan, menyelaraskan pelaksanaan program, dan menjaga kualitas layanan pendidikan di tengah dinamika yang ada. Beberapa permasalahan yang menjadi fokus penelitian meliputi: adanya perbedaan kondisi sumber daya antar sekolah, keselarasan pelaksanaan program pendidikan, konsistensi pembinaan dan pengawasan, serta kemampuan organisasi dalam menyesuaikan diri terhadap perubahan dan tantangan lingkungan pendidikan.

Budaya organisasi dalam penelitian ini dianalisis berdasarkan tujuh (7) karakteristik utama menurut Robbins (1993) dalam Edy Sutrisno (2018:17), yaitu: *member identity* (identitas anggota), *group emphasis* (penekanan pada kelompok), *people focus* (fokus pada anggota), *unit integration* (integrasi antarunit), *control* (pengawasan/pengendalian), *risk tolerance* (toleransi terhadap risiko), *conflict tolerance* (toleransi terhadap konflik). Karakteristik ini menjadi alat analisis untuk melihat bagaimana nilai-nilai budaya diinternalisasi dalam praktik pengelolaan pelayanan pendidikan, termasuk dalam membangun rasa memiliki anggota, memperkuat koordinasi antarunit, memotivasi tenaga pendidik, serta menjaga kepatuhan terhadap aturan dan standar yang ditetapkan oleh yayasan.

Selanjutnya, penelitian ini menempatkan budaya organisasi dalam perspektif administrasi publik, karena pengelolaan pelayanan pendidikan

merupakan bagian dari pelayanan publik yang membutuhkan koordinasi, integrasi, pengawasan, serta respons terhadap risiko dan konflik. Dengan demikian, kerangka berpikir penelitian ini menekankan bahwa budaya organisasi tidak hanya membentuk identitas dan perilaku anggota, tetapi juga berfungsi sebagai instrumen strategis dalam memastikan keselarasan, efektivitas, dan keberlanjutan pelayanan pendidikan di bawah Yayasan Pendidikan Dasar dan Menengah Pasundan.

Alur pemikiran penelitian ini digambarkan dalam Gambar 2.1 Kerangka Berpikir.



Gambar 2.1 Kerangka Berpikir
Sumber: Diolah oleh peneliti (2026)

2.3 Proposisi

Proposisi merupakan dugaan sementara dari suatu penelitian terhadap fenomena atau permasalahan yang dialami. Berdasarkan rumusan masalah di atas, berikut ini proposisi mengenai budaya organisasi dalam pengembangan pelayanan pendidikan di Yayasan Pendidikan Dasar dan Menengah Pasundan Kota Bandung, yaitu budaya organisasi berjalan dengan baik melalui penerapan karakteristik *member identity*, *group emphasis*, *people focus*, *unit integration*, *control*, *risk tolerance*, dan *conflict tolerance* dalam mendukung pengembangan pelayanan pendidikan.