

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

2.1 Konsep Administrasi Bisnis

2.1.1 Pengertian Administrasi

Administrasi adalah sebuah bangunan hubungan yang tertata secara sistematis yang membentuk sebuah jaringan yang saling bekerjasama satu sama lainnya untuk mendukung terwujudnya suatu mekanisme kerja yang tersusun dan mencapai tujuan yang diharapkan. (Irham Fahmi,2015:1)



**Gambar:2.1 Posisi administrasi yang menghubungkan pemikiran pada
pencapai target**

Sumber: Irham Fahmi (2015)

Administrasi secara umum adalah keseluruhan orang atau kelompok orang sebagai suatu kesatuan menjalankan proses kegiatan-kegiatan untuk mencapai tujuan bersama. Administrasi sebagai proses yaitu keseluruhan proses yang berupa kegiatan-kegiatan, pemikiran-pemikiran, pengaturan-pengaturan sejak dari penentuan tujuan samapai penyelenggaraan sehingga tercapai suatu tujuan.

Beberapa pendapat para ahli tentang pengertian administrasi, menurut Sondang P. Siagian (2015:4) bahwa “Administrasi adalah keseluruhan proses kerjasama antara dua orang atau lebih yang didasarkan atas rasionalitas tertentu untuk mencapai tujuan yang telah ditentukan sebelumnya”.

Berdasarkan kutipan di atas, penulis menyimpulkan bahwa ciri pokok administrasi terdiri dari sekelompok orang. Administrasi tidak akan berjalan tanpa

adanya sekelompok orang. Tidak hanya sekelompok orang saja yang dibutuhkan, namun kerja sama sangat dibutuhkan yang dilakukan dalam dua orang atau lebih.

2.1.2 Pengertian Administrasi Bisnis

Administrasi merupakan suatu tata susunan yang mengaplikasikan dan menjelaskan setiap tahap-tahap pekerjaan dalam bisnis yang disajikan secara jelas dan tegas serta terencana (Irham Fahmi, (2015:2)

Pengertian secara umum tentang administrasi bisnis adalah seluruh kegiatan yang berhubungan didalam suatu perusahaan dengan tujuan untuk mencapai laba yang ditargetkan oleh perusahaan tersebut.

Beberapa pendapat para ahli tentang pengertian administrasi bisnis, menurut Rahadian (2007:22) Menyatakan Administrasi Bisnis adalah keseluruhan kerja sama dalam memproduksi barang atau kerja sama dalam memproduksi barang atau jasa yang dibutuhkan dan diinginkan pelanggan hingga pada penyampaian barang atau jasa tersebut kepada pelanggan dengan memperoleh dan memberikan keuntungan secara seimbang, bertanggung jawab dan berkelanjutan.

Sedangkan menurut Wahyudi (2014:12) menyatakan bahwa Administrasi Bisnis adalah keseluruhan kegiatan mulai dari produksi barang dan jasa sampai tibanya barang dan jasa tersebut ditangan konsumen.

2.1.3 Fungsi dan Ruang Lingkup Administrasi

Administrasi sebagai fungsi menunjukkan keseluruhan tindakan dari sekelompok orang dalam satu kerja sama sesuai dengan fungsi-fungsi tertentu hingga tercapai tujuan. Fungsi yang satu berhubungan dengan fungsi yang lain dalam satu rangkaian tahapan aktivitas. Menurut William H. Newman (2014:23), fungsi-fungsi yang dimaksud dianggap sebagai *basic process of administration*, yang terdiri dari:

1. Fungsi menentukan apa yang akan dilakukan (*planning*)
2. Menggolong-golongkan kegiatan yang akan dilakukan dalam suatu rangkaian hubungan (*organizing*)
3. Menyusun orang-orang yang tepat melakukan masing-masing jenis kegiatan (*staffing*)
4. Menggerakkan dan memberi instruksi agar kegiatan berlangsung (*directing*)
5. Tindakan mengusahakan agar hasil pelaksanaan relatif sesuai dengan yang diharapkan (*controlling*). (Silalahi, 2009:21)

Berdasarkan uraian di atas, penulis menyimpulkan bahwa fungsi administrasi menentukan apa yang dilakukannya (*planning*), penggolongan yang dilakukan secara struktur (*organizing*), menyusun orang-orang untuk melakukan jenis-jenis kegiatan (*staffing*), menggerakkan dan memberi instruksi agar kegiatan berlangsung (*directing*), serta melakukan pengawasan terhadap kegiatan yang sedang dilaksanakan agar sesuai dengan yang diharapkan.

Ruang lingkup administrasi dapat dibedakan dalam 2 golongan yaitu:

1. Administrasi Negara (*Public Administratio*) yaitu kegiatan-kegiatan/proses/usaha di bidang kenegaraan. Ruang lingkup administrasi negara menurut Handyaningrat terdiri dari:
 - a. Administrasi negara bertujuan memberikan pelayanan yang sebaik-baiknya kepada masyarakat (*public service*)
 - b. Administrasi negara dalam pencapaian tujuannya dilakukan berdasarkan ketentuan atau peraturan perundang-undangan yang berlaku (*legalistic approach*)

- c. Administrasi negara dalam kegiatannya mengutamakan kebenaran sesuai dengan prosedur yang telah ditentukan (*birokrasi-bureaucracy*).
2. Administrasi Swasta atau Niaga (*Private/Business Administration*) yaitu kegiatan-kegiatan proses atau usaha yang dilakukan di bidang usaha/niaga. Dalam bidang administrasi niaga dapat diartikan sebagai berikut: “Administrasi Niaga ialah kegiatan-kegiatan dari pada organisasi-organisasi niaga dalam usahanya mencapai tujuan yaitu mencari keuntungan (*profit making*).

2.2 Konsep dan Pengertian Perilaku Organisasi

Prilaku organisasi adalah aktualisasi pengetahuan dan wawasan tentang bagaimana orang bertindak di dalam organisasi. Kajian perilaku organisasi mencakup berbagai jenis organisasi; public, bisnis, social dan lain lain. Perilaku organisasi merupakan pembelajaran tentang suatu sifat atau karakteristik individu yang tercipta dilingkungan suatu organisasi berguna untuk mengetahui sifa-sifat individu dalam berkinerja suatu organisasi. Pembelajaran prilaku organisasi akan mengetahui tentang cara-cara mengatasi masalah-masalah yang ada dilingkungan organisasi (Deddy Mulyadi, 2015:11)

Adapun konsep organisasi menurut Deddy Mulyadi (2015:3) konsep organisasi adalah perkumpulan yang dimaksudkan untuk melakukan tujuan tertentu, tapi organisasi bukan merupakan hal tersebut. Organisasi yang tumbuh saat ini diawali dengan budaya social yang terjadi pada kehidupan bermasyarakat, oleh karena itu, pengertian dari setiap definisi organisasi merupakan interaksi yang saling berhubungan dari dua orang lebih yang berkoordinasi untuk menghasilkan tujuan dan sasaran tertentu.

2.2.1 Prinsip-prinsip Dasar Perilaku Organisasi

Miftah Toha (2015:51) mengemukakan prinsip-prinsip dasar perilaku organisasi yaitu :

1. Kemampuan

Prinsip dasar kemampuan ini sangat penting diketahui untuk memahami mengapa seseorang berbuat dan berperilaku berbeda dengan orang lain. Perbedaan kemampuan ini ada yang beranggapan karena disebabkan sejak lahir manusia tidak sama kemampuannya. Ada juga yang beranggapan bukan disebabkan sejak lahir, melainkan karena perbedaannya menyerap informasi dari suatu gejala. Lepas dari setuju atau tidak setuju dari perbedaan-perbedaan tersebut ternyata bahwa kemampuan seseorang dapat membedakan perilakunya. Dan karena perbedaan kemampuannya ini maka dapat kiranya dipergunakan untuk memprediksi pelaksanaan dan hasil kerja seseorang yang bekerja sama di dalam suatu organisasi tertentu.

2. Kebutuhan

Ahli-ahli ilmu perilaku umumnya membicarakan bahwa manusia ini berperilaku karena didorong oleh serangkaian kebutuhan. Dengan kebutuhan ini dimaksudkan adalah beberapa pernyataan di dalam diri seseorang yang menyebabkan seseorang itu berbuat untuk mencapainya sebagai objek atau hasil. Pemahaman kebutuhan yang berbeda dari seseorang ini amat bermanfaat untuk memahami konsep perilaku seseorang di dalam organisasi. Hal ini bisa dipergunakan untuk memprediksi dan menjelaskan perilaku yang berorientasi tujuan di dalam kerjasama organisasi.

3. Membuat Pilihan Untuk Bertindak

Kebutuhan-kebutuhan manusia dapat dipenuhi lewat perilakunya masing-masing. Didalam banyak hal, seseorang dihadapkan dengan sejumlah kebutuhan yang potensial harus dipenuhi lewat perilaku yang dipilih. Cara untuk menjelaskan bagaimana seseorang membuat pilihan diantara sejumlah besar rangkaian pilihan perilaku yang terbuka baginya, adalah dengan mempergunakan penjelasan teori *expectancy*. Teori ini berdasarkan atas proposisi yang sederhana yakni bahwa seseorang memilih berperilaku sedemikian karena ia yakin dapat mengarahkan untuk mendapat sesuatu hasil tertentu. Teori *expectancy* ini berdasarkan suatu anggapan yang menunjukkan bagaimana menganalisa dan meramalkan rangkaian tindakan apakah yang akan diikuti oleh seseorang manakala ia mempunyai kesempatan untuk membuat pilihan mengenai perilakunya.

4. Pengalaman

Memahami lingkungan adalah suatu proses yang aktif, dimana seseorang mencoba membuat lingkungannya itu mempunyai arti baginya. Proses yang aktif ini melibatkan seseorang individu mengakui secara selektif aspek-aspek yang berada di lingkungannya, menilai apa yang dilihatnya dalam hubungan dengan pengalaman masa lalu, dan mengevaluasi apa yang dialami itu dalam kaitannya dengan kebutuhan-kebutuhan dan nilai-nilainya. Oleh karena kebutuhan-kebutuhan dan pengalaman seseorang itu seringkali berbeda sifatnya, maka persepsinya terhadap lingkungan juga akan berbeda.

5. Reaksi Senang Atau Tidak Senang

Perasaan yang tidak senang ini akan menjadikan seseorang berbuat yang berbeda dengan orang lain di dalam rangka menanggapi sesuatu hal. Seseorang bisa

puas mendapatkan gaji tertentu karena bekerja di suatu tempat tertentu, orang lain pada tempat yang sama merasa tidak puas. Kepuasan dan ketidakpuasan ini ditimbulkan karena adanya perbedaan dari sesuatu yang diterima dengan sesuatu yang diharapkan seharusnya diterima. Orang seringkali membandingkan apa yang ia terima dalam suatu situasi kerja tertentu dengan apa yang diterima orang lain dalam situasi yang sama. Jika hasil perbandingannya ia rasakan tidak adil, maka timbullah rasa tidak puas terhadap hasil yang diterima.

2.3 Konsep dan Pengertian Budaya Organisasi

Budaya organisasi sebagai suatu kajian dirasakan semakin penting keberadaannya untuk ditelaah dan dikembangkan pada semua jenis organisasi. Tan dalam Wibowo (2010 : 26) berpendapat bahwa budaya organisasi sebagai cara orang melakukan sesuatu dalam organisasi. Pengertian budaya organisasi secara rinci dikemukakan oleh Jerome Want dalam Wibowo (2010 : 11) bahwa budaya organisasi adalah sebuah system keyakinan kolektif yang dimiliki orang dalam organisasi tentang kemampuan mereka bersaing dipasar dan bagaimana mereka bertindak dalam system keyakinan tersebut untuk memberikan nilai tambah produk dan jasa kepada pelanggan.

Memahami budaya suatu organisasi tidaklah mudah, sebab nilai - nilai yang dianut dalam organisasi tidak langsung dapat diamati. Seperti yang dikemukakan oleh Bernard, (2005 : 115) budaya organisasi sebagai kerangka kerja kognitif yang terdiri dari sikap, nilai-nilai, norma perilaku dan harapan yang diterima bersama oleh anggota organisasi. Pendapat senada disampaikan oleh Tan dalam Wibowo (2010 : 19) bahwa budaya organisasi adalah cara orang berperilaku dalam organisasi dan ini merupakan satu set norma yang terdiri dari keyakinan, sikap, nilai-nilai inti, dan pola

perilaku bersama dalam organisasi. Budaya organisasi adalah seperangkat asumsi atau system keyakinan, nilai-nilai dan norma yang dikembangkan dalam organisasi yang dijadikan pedoman tingkah laku bagi anggota-anggotanya untuk mengatasi masalah adaptasi eksternal dan integrasi internal (Anwar, 2010:113)

Dari pendapat di atas dapat disimpulkan bahwa budaya merupakan pola kegiatan manusia yang secara sistematis diturunkan dari generasi ke generasi melalui berbagai proses pembelajaran untuk menciptakan cara hidup tertentu yang paling cocok dengan lingkungannya.

2.3.1 Fungsi Budaya Organisasi

Fungsi budaya organisasi menunjukkan peranan atau kegunaan dari budaya organisasi. Fungsi budaya organisasi menurut Robert Kreitner dalam Wibowo (2010:45) adalah sebagai berikut :

1. Memberi anggota identitas organisasional, menjadikan perusahaan diakui sebagai perusahaan yang inovatif dengan mengembangkan produk baru.
2. Memfasilitasi komitmen kolektif, perusahaan mampu membuat pekerjaannya bangga menjadi bagian daripadanya.
3. Meningkatkan stabilitas system social sehingga mencerminkan bahwa lingkungan kerja dirasakan positif dan diperkuat, konflik dan perubahan dapat dikelola secara efektif.
4. Membentuk perilaku dengan membantu anggota menyadari atas lingkungannya.

Sementara menurut Stephen P. Robbins dalam Wibowo (2010: 46) fungsi budaya organisasi sebagai berikut :

1. Menciptakan perbedaan antara organisasi yang satu dengan yang lainnya.
2. Menyampaikan rasa identitas untuk organisasi.

3. Budaya memfasilitasi bangkitnya komitmen pada suatu yang lebih besar daripada kepentingan individual.
4. Meningkatkan stabilitas system sosial.
5. Budaya melayani sebagai *sense making*, dan mekanisme control.

2.3.2 Membangun Budaya Organisasi

Membangun budaya organisasi baru dimungkinkan apabila terdapat sumber-sumber yang dapat menjadi factor pendorong bagi perlunya budaya organisasi. Dengan adanya factor pendorong tersebut terjadilah proses pembentukan budaya organisasi.

Wibowo (2010:58) berpendapat bahwa budaya organisasi dapat dibangun melalui berbagai macam sumber, baik internal maupun eksternal organisasi. Dapat pula karena ditanamkan oleh pendidiri, pengalaman yang dibawa oleh para pemimpin berikutnya, maupun sumberdaya manusia lain yang dibawa masuk ke dalam organisasi.

Robert P. Veccio dalam Wibowo (2010:58) mengidentifikasi empat factor yang dapat mempengaruhi asal mula sumber daya organisasi yakni :

1. Keyakinan nilai-nilai pendiri organisasi dapat menjadi pengaruh kuat pada penciptaan budaya organisasi
2. Norma sosial organisasi juga dapat memainkan peran dalam menentukan budaya organisasi. Budaya masyarakat sekitarnya mempengaruhi budaya organisasi yang ada didalamnya.
3. Masalah adaptasi eksternal dan sikap terhadap kelangsungan hidup merupakan tantangan bagi organisasi yang harus dihadapi anggotanya melalui penciptaan budaya organisasi.

4. Masalah integrasi internal dapat diarahkan pada pembentukan budaya organisasi.

Selanjutnya Wibowo (2010:59) menyatakan bahwa untuk memperkuat budaya organisasi, paling baik dapat dipahami dengan cara sebagai berikut

1. Mengetahui apakah yang dipertimbangkan penting oleh manajer?
2. Bagaimana manajemen puncak bereaksi terhadap krisis dan kejadian krisis?
3. Tipe model peran apa yang sengaja disediakan manajer?
4. Kriteria untuk mendistribusikan *reward dan punishment*?
5. Kriteria menerima, memecat dan memberikan promosi?

2.3.2.1 Membangun budaya berprestasi

Budaya organisasi yang mendorong kemajuan organisasi adalah budaya yang mengarah pada peningkatan prestasi organisasi. Dengan demikian, maka kewajiban kita adalah membangun sebuah budaya organisasi untuk berprestasi yang dinamakan *achievement culture* atau budaya berprestasi (Wibowo:2010:105)

Untuk membangun budaya berprestasi menurut Tan Viktor dalam Wibowo: (2010: 106) diperlukan adanya delapan core values atau nilai inti yang kuat yakni :

1. Orientasi pada hasil, yakni nilai bersama yang membedakan dalam praktik budaya berprestasi adalah fokusnya yang sangat kuat pada hasil.
2. Pelayanan pelanggan unggul. Kita harus belajar dari organisasi yang menghadapi kegagalan karena kurang memperhatikan pelanggan.
3. Inovasi, yakni nilai bersama merupakan suatu inovasi yang merupakan pola pikir harus dipraktikkan setiap orang dalam organisasi, dimana saja, setiap saat dan pada setiap hal.

4. Kejujuran, artinya orang dalam organisasi tidak akan melanjutkan bekerja keras, melakukan yang terbaik apabila mereka merasa bahwa tidak terdapat rasa kejujuran dalam pekerjaan.
5. Rasa hormat, adalah mempunyai penghargaan terhadap orang lain. Dalam kenyataan kesenjangan rasa hormat adalah penyebab perilaku yang tidak diinginkan ditempat pekerjaan.
6. Responsive terhadap perubahan, ini merupakan nilai bersama paling kritis, karena akan mempertimbangkan masa depan organisasi.
7. Akuntabilitas, adalah tentang mengambil pemilikan masalah dan memastikan dapat diselesaikan.
8. Keinginan besar, banyak organisasi besar menjadi seperti itu karena keinginan besar pemimpin yang berada dilingkungannya.

2.4. Karakteristik Budaya Organisasi

Berbagai upaya dilakukan untuk dapat mengenal dan memahami nilai-nilai yang dianut oleh suatu organisasi. Salah satu upaya yang dilakukan adalah dengan mempelajari karakteristik budaya. Karakteristik budaya dapat memberikan gambaran mengenai organisasi yang bersangkutan secara menyeluruh. Melalui pengenalan akan karakteristik budaya organisasi dapat menuntun kepada pengenalan nilai-nilai suatu organisasi. Baik nilai-nilai yang diterima dan dilakukan sebagai asumsi bersama maupun nilai-nilai yang belum dilakukan sepenuhnya oleh anggota organisasi tersebut.

Budaya organisasi dalam suatu organisasi yang satu dapat berbeda dengan yang ada dalam organisasi lain. Namun, budaya organisasi menunjukkan ciri-ciri, atau karakteristik tertentu yang menunjukkan kesamaannya. Terminology yang

dipergunakan para ahli untuk menunjukkan karakteristik budaya organisasi sangat bervariasi. Hal tersebut menunjukkan beragamnya ciri, sifat dan elemen yang terdapat dalam budaya organisasi Wibowo (2010:31).

Menurut Michel Zwel dalam Wibowo (2010:31) terdapat karakteristik kunci dari budaya organisasi yakni sebagai berikut :

- a) budaya yang dipelajari.
- b) norma dan adat istiadat adalah umum di seluruh budaya.
- c) budaya kebanyakan bekerja secara tanpa sadar.
- d) sifat dan karakteristik budaya control melalui banyak mekanisme dan proses social.
- e) elemen budaya diteruskan dari satu generasi ke generasi lain menyesuaikan adat istiadat dan pola perilaku yang dapat diterima cenderung menjadi berhubungan dengan kebijakan moral seperti kebiasaan lainnya perilaku budaya adalah nyaman dan dikenal umum.

Akar dari suatu budaya organisasi adalah serangkaian karakteristik inti yang secara kolektif dihargai oleh semua organisasi. Karakteristik budaya organisasi menunjukkan ciri, sifat, unsur, atau elemen yang terdapat dalam suatu budaya organisasi. Cukup terdapat banyak pandangan para ahli tentang karakteristik budaya organisasi. Setiap organisasi akan menampilkan sifat dan cirinya berdasarkan karakteristik budaya organisasi yang dimilikinya.

Stephen Robbins dalam Wibowo (2010: 32) membagi karakteristik budaya dalam lima dimensi yakni sebagai berikut :

1. *Power distance*, suatu tingkatan dimana pembagian kekuasaan yang tidak sama, diterima orang lain dalam budaya atau ditolak oleh mereka.

2. *Individualism and collectivism*, adalah suatu karakteristik budaya dimana orang lebih mementingkan dirinya dan anggota keluarga dekatnya.
3. *Quantity of life*, merupakan atribut budaya nasional yang menjelaskan tingkatan mana nilai sosial ditandai oleh ketegasan dan matrealisme.
4. *Uncertainty avoidance*, merupakan tingkatan dimana orang dalam suatu budaya merasa dipelrukan oleh, dan berusaha menghindari dari hal membingungkan.
5. *Long term-short term orientation*, merupakan atribut budaya nasional yang menekankan pada masa depan, sifat hemat, dan ketekunan. Adapun orientasi jangka pendek menekankan pada masa lalu dan sekarang, menghormati tradisi, dan kewajiban sosial.

Sementara itu Teori yang digunakan dalam penelitian ini, mengacu kepada karakteristik budaya organisasi yang dikemukakan oleh Tan dalam Wibowo (2010 : 40). Kesepuluh karakteristik tersebut adalah sebagai berikut :

1. *Individual initiative (inisistif Individu)*, menunjukkan tingkat tanggung jawab, kebebasan dan ketergantungan yang dimiliki individu.
2. *Risk tolerance (toleransi terhadap resiko)*, suatu keadaan dimana pekerja didorong untuk mengambil resiko, menjadi agresif dan inovatif.
3. *Direction (kejelasan menciptakan sasaran)*, merupakan kemampuan organisasi menciptakan sasaran yang jelas dan menetapkan harapan kinerja.
4. *Integration (integrasi)*, suatu tingkatan dimana suatu unit dalam organisasi didorong untuk bekerja dengan cara berkoordinasi.
5. *Management support (dukungan manajemen)*, manajer menyediakan komunikasi yang jelas, bantuan, dan dukunngan kepada bawahannya.

6. *Control (pengawasan)*, merupakan jumlah aturan dan ketentuan dan jumlah pengawasan langsung yang dipergunakan untuk melihat dan mengawasi perilaku karyawan.
7. *Identity (identitas)*, suatu tingkatan dimana anggota mengidentifikasi dengan organisasi secara keseluruhan, daripada dengan kelompok kerja tertentu atau bidang keahlian profesional tertentu
8. *Reward system (sistem penghargaan)*, dimana alokasi penghargaan (kenaikan upah, atau gaji upah) didasarkan pada kriteria alokasi biaya didasarkan pada kriteria kinerja, sebagai lawan dari senioritas dan favoritism.
9. *Conflict tolerance (toleransi terhadap konflik)*, suatu tingkatan dimana pekerja didorong untuk menyiram konflik dan kritik secara terbuka.
10. *Communication pattern (pola komunikasi)*, suatu tingkatan dimana komunikasi dibatasi pada hirarki formal dimana komunikasi organisasi dibatasi pada kewenangan hirarki formal.

Bila kesepuluh ciri-ciri tersebut ada pada suatu organisasi maka organisasi tersebut dikatakan sebagai organisasi yang kuat. Alasan pemilihan teori dari Tan karena dianggap paling sesuai untuk mengkaji dan menganalisis budaya yang ada.

Pada PDAM Cabang Garut Kota, sebab nilai-nilai primer yang dikemukakan oleh Tan lebih spesifik dan lebih rinci.

Sepengetahuan penulis kajian budaya organisasi pada organisasi publik dengan menggunakan metode kualitatif khususnya yang berkaitan dengan nilai-nilai budaya yang ada pada organisasi bersangkutan yang seharusnya dijadikan pedoman, acuan di dalam melaksanakan tugas pokok dan fungsinya termasuk di dalam melaksanakan program-program di dalam mewujudkan pencapaian visi dan misi belum dilakukan.

Hal inilah yang membedakan penelitian ini dengan penelitian-penelitian terdahulu sekalipun topik pembahasannya sama yaitu budaya organisasi.

Karakteristik organisasi menunjukkan ciri-ciri, sifat-sifat, unsur-unsur, atau elemen-elemen yang terdapat dalam suatu budaya organisasi. Setiap organisasi akan menampilkan sifat dan cirinya berdasarkan karakteristik budaya organisasi yang dimilikinya. Kekhasan budaya organisasi tidak terlepas dari visi, misi, nilai, dan strategi yang digunakan. Unsur-unsur tersebut saling berkaitan antara satu dengan yang lain dan bahkan secara resiprokal memiliki kaitan satu sama lain baik yang bersifat *artifact* maupun nilai-nilai. Pada organisasi pemerintah daerah mesti dikembangkan nilai-nilai yang relevan dengan semangat, visi, misi serta strateginya dan terutama keberpihakan terhadap masyarakat sebagai misi utama pemerintahan, sehingga nilai-nilai inti (*basic values*). Pemerintah daerah harus diarahkan pada pemberian pelayanan terhadap masyarakat secara optimal, sehingga masyarakat merasa diperhatikan. Dengan terpenuhinya keinginan mereka dapat mendorong masyarakat untuk mengembangkan partisipasi dan potensi secara optimal.

2.5 Penelitian Terdahulu

Penelitian terdahulu yang dapat dijadikan sebagai bahan perbandingan dalam mengkaji objek-objek penelitian ini adalah penelitian yang telah dilakukan oleh para peneliti terdahulu baik dalam bentuk disertasi, tesis, skripsi maupun jurnal. Adapun beberapa penelitian tersebut yakni sebagai berikut :

1. Jurnal , (2013) Fakultas Ilmu Administrasi Universitas Brawijaya Malang, yang ditulis oleh Rizkya El Fitria yang berjudul *Peranan Budaya Organisasi Dalam Meningkatkan Komitmen Pegawai*.

2. Skripsi, (2012) Universitas Indonesia, yang ditulis oleh Finia Ilmayanti yang berjudul *Penerapan budaya organisasi pada PT PLN Jawa bali*.
3. Skripsi, (2017) Fakultas Ilmu Sosial Universitas Negeri Makassar , ditulis oleh Hikmawati yang berjudul *Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kualitas Pelayanan Publik Di Sekretariat Daerah Kabupaten Gowa*.
4. Jurnal, (2015), Fisip Universitas Sumtera Utara , ditulis oleh Juriko Abdussamad yang berjudul *Analisis Budaya Organisasi Dalam Meningkatkan Kinerja Pada Dinas Pendidikan Pemuda Dan Olahraga Provinsi Sumatra Utara*.
5. Jurnal , (2016), ditulis oleh Agusriadi Jurusan Ilmu Administrasi Negara Fakultas Ilmu Sosial Dan Ilmu Politik Universitas Maritim Raja Ali Haji Tanjungpinang yang berjudul *Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kualitas Pelayanan Pegawai Pada Kantor Kecamatan Tanjungpinang Timur*.

Adapun persamaan dan perbedaan antara penelitian terdahulu dengan penelitian ini dapat dilihat pada tabel berikut ini

Tabel 2.1

Persamaan dan Perbedaan Penelitian

No	Nama Peneliti	Lokasi	Teknik Analisis	Hasil Penelitian	Perbedaan Penelitian
1.	Rizky El Fitria	Bank Muamalat Indonesia Cabang Malang	Analisis Deskriptif	<ul style="list-style-type: none"> • budaya organisasi pada PT.Bank Muamalat Indonesia Cabang Malang termasuk baik. • komitmen pegawai pada PT.Bank Muamalat Indonesia Cabang Malang terletak pada peranan 	<ul style="list-style-type: none"> • Analisis penelitian penulis menggunakan analisis data teori • Objek penelitian pada PDAM • Metode

				budaya organisasi yang islami.	Penelitian Kualitatif
2.	Finia Ilmayanti	PT PLN Jawa bali	Model Interaktif	<ul style="list-style-type: none"> • Budaya Organisasi pada PT PLN Mengandung nilai-nilai yang sudah ditanamkan sejak dahulu. • Implementasi budaya organisasi berjalan efektif. 	<ul style="list-style-type: none"> • Model Analisis berbeda • Objek penelitian berbeda • Metode dan teori berbeda
3.	Hikmawati	Kabupaten Gowa	statistik deskriptif	<ul style="list-style-type: none"> • pengaruh budaya organisasi terhadap kualitas pelayanan publik di sekretariat daerah kabupaten gowa ada pada kategori baik. • budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kualitas pelayanan publik di sekretariat daerah Kabupaten Gowa. 	<ul style="list-style-type: none"> • Menggunakan metode kualitatif • Metode penelitian dan analisis data berbeda • Objek dan judul berbeda
4.	Juriko	Disdik Provinsi	statistik	<ul style="list-style-type: none"> • Hasil penelitian 	<ul style="list-style-type: none"> • Objek

	Abdussamad	Sumatra Utara	deskriptif	<p>menunjukkan dari empat dimensi pengukuran tingkat kualitas Budaya Organisasi, dimensi Perhatian terhadap Detail merupakan dimensi dengan tingkat kualitas Budaya Organisasi yang paling tinggi dibandingkan dimensi-dimensi lainnya.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Sedangkan dimensi Orientasi Orang memiliki tingkat kualitas Budaya Organisasi yang paling rendah. 	<p>penelitian berbeda</p> <ul style="list-style-type: none"> • Analisis data berbeda • Teori yang dipergunakan berbeda • Terdapat satu variabel dependen
5.	Agusriadi	Tanjungpinang Timur	Kuantitatif	<ul style="list-style-type: none"> • pengaruh budaya organisasi terhadap kualitas pelayanan masih sedang. • Terdapat pengaruh budaya organisasi terhadap kualitas pelayanan pegawai pada Kantor Kecamatan Tanjungpinang Timur Kota Tanjungpinang 	<ul style="list-style-type: none"> • Jenis penelitian berbentuk jurnal • Objek penelitian berbeda • Analisis dan metode penelitian berbeda.

Sumber : Hasil Pengolahan Data Internal

2.6 Kerangka Pemikiran

Budaya merupakan hal yang hakiki dan mendasar keberadaannya di dalam setiap organisasi. Dalam kenyataanya setiap organisasi itu unik, memiliki ciri sendiri

yang membedakannya dengan organisasi lainnya. Keunikan atau ciri ini yang biasanya dinamakan sebagai karakteristik budaya organisasi. Akar dari suatu budaya organisasi adalah serangkaian karakteristik inti yang secara kolektif diterima dan dihargai oleh semua anggota organisasi.

Pengertian budaya organisasi secara rinci dikemukakan oleh Jerome Want dalam Wibowo (2010 : 11) bahwa budaya organisasi adalah sebuah system keyakinan kolektif yang dimiliki orang dalam organisasi tentang kemampuan mereka bersaing dipasar dan bagaimana mereka bertindak dalam system keyakinan tersebut untuk memberikan nilai tambah produk dan jasa kepada pelanggan.

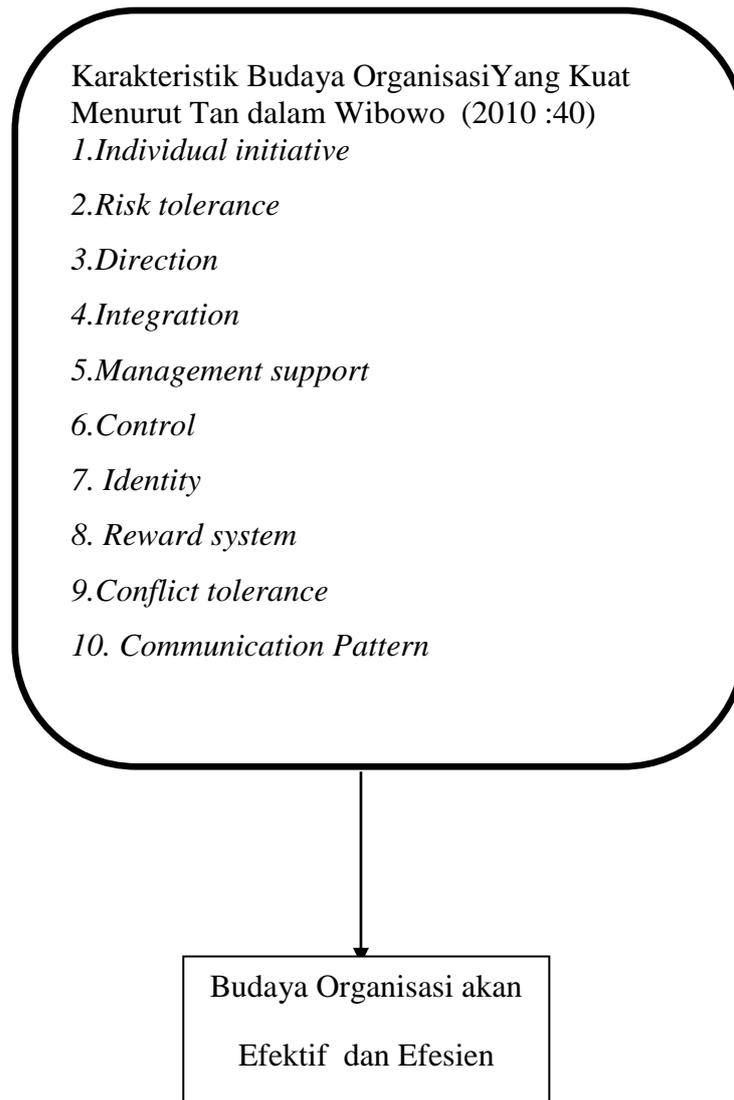
Dengan demikian upaya untuk mengenal budaya organisasi akan membantu mendiagnosis budaya suatu organisasi secara utuh dan lebih mendalam. Upaya pengenalan itu dapat dilakukan dengan menggunakan pendekatan karakteristik budaya organisasi.

Karakteristik budaya organisasi seperti yang disampaikan oleh Tan dalam Wibowo (2010 :40) meliputi;

1. *Individual initiative* (inisiatif Individu), yang menunjukkan tingkat tanggung jawab, kebebasan dan ketidaktergantungan yang dimiliki individu.
2. *Risk Tolerance* (toleransi terhadap resiko), suatu keadaan dimana pekerja didorong mengambil resiko, menjadi agresif dan inovatif.
3. *Direction* (arah), merupakan kemampuan organisasi menciptakan sasaran yang jelas dan menetapkan harapan kinerja.
4. *Integration* (integrasi), suatu tingkatan dimana suatu unit dalam organisasi didorong untuk bekerja dengan cara terkoordinasi.

5. *Management support* (dukungan manajemen), pimpinan menyediakan komunikasi yang jelas, bantuan, dukungan kepada bawahannya.
6. *Control* (pengawasan), merupakan jumlah aturan dan ketentuan dan jumlah pengawasan langsung yang dipergunakan untuk melihat dan mengawasi perilaku pegawai..
7. *Identity* (identitas), yakni suatu tingkatan di mana anggota mengidentifikasi dengan organisasi secara keseluruhan daripada dengan kelompok kerja tertentu atau bidang keahlian profesional tertentu.
8. *Reward system* (sistem penghargaan), dimana alokasi reward (kenaikan gaji) didasarkan pada kriteria kinerja sebagai lawan dari senioritas atau favoritisme.
9. *Conflict tolerance* (toleransi terhadap konflik), suatu tingkatan di mana pegawai didorong untuk meredakan konflik dan kritikan secara terbuka.
10. *Communication pattern* (pola komunikasi), suatu tingkatan di mana komunikasi tidak hanya dibatasi pada hirarki formal.

Kaitanya dengan budaya organisasi yang ada pada PDAM Cabang Garut Kota, bahwa untuk dapat menjadi organisasi yang kuat maka kesepuluh karakteristik yang disebutkan di atas harus ada pada organisasi secara bersamaan, pada organisasi yang kuat akan ditandai pula dengan keberhasilan di dalam mencapai tujuan-tujuan yang telah ditetapkan yang telah dijabarkan ke dalam program. Dari uraian diatas maka dibuat skema model kerangka pemikiran sebagai paradigma pemikiran mengenai analisis budaya organisasi pada PDAM Cabang Garut Kota digambarkan sebagai berikut :



Gambar 2.2 Kerangka Pemikiran

Sumber: Olah data penulis(2018)