

**PENGARUH VARIABEL BUDAYA ORGANISASI  
TERHADAP KEPUASAN KERJA DAN KINERJA  
PERUSAHAAN DAERAH AIR MINUM (PDAM) WILAYAH  
JAWA-BALI**

Oleh :

**Agus Utomo**

Alumni Mahasiswa Doktor Ilmu Ekonomi PPS Untag 1945 Surabaya;  
STIE-AUB Surakarta

***ABSTRACT***

*This research is done of PDAM Java-Bali region, concerning to the title of the Influence Analysis of culture toward job satisfaction and corporate performance.*

*The amount of samples in this research is about 324 Directors of PDAM Java-Bali Area, by its analysis unit on the organizational level of PDAM cover the 3 directors : Prime director, General Director and Technical director of 114 offices of PDAM. Data is collected by using media questionnaire. Technique of Analysis used in this research is based on structured Equation Modelling by using AMOS 6<sup>th</sup> version software.*

*The result shows the findings of : The Organization values have positive and significant influences toward the job satisfaction; The organization climate has positive and significant influences toward the job satisfaction; The attention to detail has a positive but not significant influence toward the job satisfaction; The outcome orientation has a positive but not significant influences toward the job satisfaction; The team orientation has negative and non significant influences toward the job satisfaction; The aggressiveness has positive and significant influences toward the job satisfaction; The organization values have positive and significant influences toward the corporate performance The Organization Climate has negative and non significant influences toward the corporate performance; The attention to*

*detail has positive and not significant influences toward the corporate performances.*

*The team orientation has negative and non significant influences toward the corporate performance; the aggressiveness has positive and significant influences toward the corporate performance; job satisfaction has positive and significant influences toward the corporate performance. The result of this research also performs that over the job satisfaction, the organization values, organization climate, and aggressiveness have positive and significant influences toward the corporate performance.*

*These specific findings could be contributed to the development of corporate culture in order to increase the PDAM Job Satisfaction and Performance. It's, therefore, the time to adopt and more pushing the organization values, organization. Climate and aggressiveness, as they become the corporate culture variables that fully supported to everybody among individual organization and society using the PDAM product.*

**Keywords :** *Corporate Culture, Job Satisfaction and Corporate Performance.*

## **Pendahuluan.**

Menurut perspektif publik, PDAM selama ini memang lebih dikenal karena rendahnya kualitas pelayanan, selain itu, PDAM akrab dengan kontroversi kenaikan tarif yang seolah menjadi sebuah ritual setiap tahunnya. Kenaikan biaya operasi dan rendahnya tarif saat ini menjadi justifikasi klasik kenaikan tarif. Hal ini kemudian diperkuat oleh kondisi PDAM sebagai korporasi yang kini dalam kondisi tidak sehat sebagaimana dialami pada umumnya PDAM, sedangkan dalam perspektif ilmu ekonomi, industri air minum tergolong ke dalam kelompok *natural monopoly industry*, yakni industri yang dikategorikan hanya akan efisien apabila dikelola oleh satu pelaku usaha (PDAM di Indonesia), hal ini karena karakteristik pengelolaan industri air minum yang memerlukan modal besar, terutama untuk membangun jaringan pipa. Tidak mungkin ada lebih dari satu jaringan pipa air minum dalam satu wilayah, karena hal tersebut akan menciptakan ketidakefisienan pengelolaan, yang akan berujung pada mahalnya tarif.

Hal utama yang menjadi daya tarik dalam riset dengan elemen budaya organisasi karena PDAM belum memiliki program berkaitan dengan budaya organisasi yang secara formal diinstitutionalisasi (formalisasi) dan disosialisasikan, hal lain yang tampak adalah di lingkungan PDAM belum pernah dilakukan kajian berkaitan dengan dampak budaya organisasi terhadap kepuasan kerja dan kinerja perusahaan. Beberapa penelitian terdahulu secara implisit belum pernah dilakukan kajian yang berkaitan dengan elemen-elemen budaya organisasi dengan konstruk variabel ; Nilai-nilai organisasi, Iklim organisasi, Perhatian terhadap detail tugas, Orientasi terhadap hasil, Orientasi terhadap tim, Agresivitas terhadap kepuasan kerja dan kinerja perusahaan. Hal inilah yang dapat dinyatakan sebagai orisinalitas dari penelitian ini.

### **Perumusan Masalah**

Berdasarkan latar belakang dan identifikasi masalah di depan, dirumuskan masalah penelitian ini sebagai berikut:

1. Apakah nilai-nilai organisasi berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja pada PDAM Wilayah Jawa - Bali ?
2. Apakah iklim organisasi berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja pada PDAM Wilayah Jawa - Bali ?
3. Apakah Perhatian terhadap detail tugas berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja pada PDAM Wilayah Jawa - Bali ?
4. Apakah orientasi terhadap hasil berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja pada PDAM Wilayah Jawa - Bali ?
5. Apakah orientasi terhadap tim berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja pada PDAM Wilayah Jawa - Bali ?
6. Apakah agresivitas berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja pada PDAM Wilayah Jawa - Bali ?
7. Apakah nilai-nilai organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja PDAM Wilayah Jawa - Bali ?

8. Apakah iklim organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja PDAM Wilayah Jawa - Bali ?
9. Apakah perhatian terhadap detail tugas berpengaruh signifikan terhadap kinerja PDAM Wilayah Jawa - Bali ?
10. Apakah orientasi terhadap hasil berpengaruh signifikan terhadap kinerja PDAM Wilayah Jawa - Bali ?
11. Apakah orientasi terhadap tim berpengaruh signifikan terhadap kinerja PDAM Wilayah Jawa - Bali ?.
12. Apakah agresivitas berpengaruh signifikan terhadap kinerja PDAM Wilayah Jawa - Bali ?
13. Apakah kepuasan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja PDAM Wilayah Jawa - Bali ?

## **Tinjauan Pustaka**

### **Pengertian Budaya Organisasi**

Menurut Robbin (2006 : 721), budaya organisasi merupakan suatu persepsi bersama yang dianut oleh anggota-anggota organisasi lainnya. Suatu peraturan atau kewajiban yang harus dipenuhi oleh karyawan jika itu sudah diubah menjadi budaya maka hal tersebut akan memudahkan manajemen dalam mengatur karyawan yang ada dengan seminimal mungkin melakukan tindakan peringatan kepada karyawan.

Definisi budaya organisasi dikemukakan oleh Schein (1992:12) merumuskan budaya organisasi sebagai :

*“A pattern of shared basic assumptions that the group learned as it solved its problem of external adaptation and internal integration, that have worked well enough to be considered valid and therefore, to be taught to new members as the correct way to perceive, think, and feel in relation to those problems.”*

Definisi dari Schein (1992 ; 12) ini memandang budaya organisasi sebagai suatu pola dari asumsi-asumsi mendasar yang dipahami bersama dalam

sebuah organisasi terutama dalam memecahkan masalah-masalah yang dihadapi. Pola-pola tersebut menjadi sesuatu yang pasti dan disosialisasikan kepada anggota-anggota baru dalam organisasi.

### **Nilai-nilai Organisasi**

Studi tentang bidang perilaku organisasi, “nilai” merupakan suatu studi yang penting, karena di dalamnya terletak dasar memahami sikap dan motivasi serta karena nilai-nilai mempengaruhi persepsi dan perilaku Robbins, (1998:174-175). Menurut Brahmawati (2005) Nilai merupakan inti dari budaya atau dasar dan keyakinan organisasi yang membentuk “jantung” budaya organisasi. Nilai dapat mendefinisikan “keberhasilan” karyawan dan membentuk standar prestasi dalam suatu organisasi. Nilai juga memberikan arah yang umum dan pedoman perilaku bagi semua karyawan sehari-hari. Terdapat anggapan bahwa kesuksesan perusahaan adalah karena karyawannya berhasil mengidentifikasi, mencakup, dan bertindak berdasarkan pada nilai-nilai organisasi.

Sependapat dengan pendapat di atas, Hodgetts dan Luthans (1997:156) menyatakan bahwa dimensi utama dalam studi budaya adalah nilai. Nilai merupakan keyakinan atau pendirian dasar yang dimiliki orang mengenai apa yang benar dan salah, baik dan buruk, penting dan tidak penting. Adanya perbedaan nilai budaya sering menyebabkan praktik manajemen yang berbeda pula. Beberapa fungsi manajemen yang dapat terpengaruh antara lain dalam hal perencanaan dan penjadwalan; pembentukan tujuan dan pengembangan karier; motivasi dan sistem imbalan; loyalitas, komitmen dan motivasi; promosi, organisasi, komunikasi dan gaya manajemen.

Berdasarkan berbagai pendapat di atas serta kondisi empirik PDAM, maka nilai-nilai organisasi sebagai “jantung” dari budaya organisasi, ditentukan sebagai salah satu variabel bebas penelitian ini. Dalam penelitian ini, pengaruh nilai-nilai organisasi terhadap kepuasan kerja dan kinerja PDAM dianalisis, baik secara deskriptif maupun secara inferensial.

## **Iklm Organisasi**

Setiap organisasi atau perusahaan memiliki cara masing-masing dalam menjalankan usahanya. Organisasi tertentu mempunyai iklim yang berbeda dengan organisasi lainnya dan mempengaruhi setiap individu di dalamnya. Iklim organisasi dapat menekan, netral atau mendukung, tergantung pengaturannya. Organisasi merefleksikan sejarah perjuangan internal dan eksternalnya, orang-orang yang tertarik pada organisasi tersebut, proses kerja dan tatanan fisiknya, model komunikasi, dan kewenangan dalam sistem yang ada. Variabel-variabel tersebut berinteraksi untuk menciptakan suatu “kepribadian” organisasi yang dikenal sebagai “iklim organisasi” dan merupakan lingkungan internal dimana anggota organisasi menjalankan fungsinya. Plunkett dan Attner (1989 :420).

Iklim organisasi didefinisikan oleh Plunkett dan Attner (1989 :444) sebagai lingkungan psikologis atau kepribadian suatu organisasi dimana orang-orang bekerja. Davis dan Newstrom (1985 :23) menyatakan bahwa iklim organisasi adalah lingkungan manusia dimana para karyawan organisasi melakukan pekerjaan mereka. Berdasarkan definisi di atas, dapat disimpulkan bahwa iklim suatu organisasi merupakan persepsi dari karyawan tentang segala aspek lingkungan kerja mereka yang mempengaruhi motivasi, kepuasan kerja, kinerja dan perilakunya dimana persepsi karyawan tersebut dapat diukur.

## **Perhatian Terhadap Detail Tugas**

Perusahaan dengan budaya yang baik cenderung untuk lebih bersikap suportif terhadap karyawan, sehingga membuat karyawan lebih nyaman dengan pekerjaannya. Perusahaan melakukan berbagai cara untuk memberikan inspirasi bagi tercapainya kinerja perusahaan. Bila budaya yang ada sudah mendukung, kinerja yang maksimal dapat dicapai dengan cara meningkatkan standart kinerja Susanto (2008:270).

Menurut Robbins sebagai elemen budaya organisasi perhatian detail terhadap tugas adalah sejauh mana organisasi mengharapkan karyawan memperlihatkan kecermatan, analisis dan perhatian kepada rincian. Robbins (1990:480). Para karyawan dalam melaksanakan fungsi pekerjaan memiliki pemahaman yang cermat terhadap detail tugas, memiliki analisis yang tinggi terhadap detail tugas, disamping hal tersebut tentu saja memiliki perhatian yang memadai terhadap detail tugas.

Suatu perusahaan yang memiliki budaya berorientasi pada detail tugas dalam melaksanakan pekerjaan, dapat dikatakan memiliki budaya berorientasi terhadap detail tugas. Para karyawan dalam melaksanakan fungsi pekerjaan memiliki pemahaman yang cermat terhadap detail tugas, memiliki analisis yang tinggi terhadap detail tugas, disamping hal tersebut tentu saja memiliki perhatian yang memadai terhadap detail tugas, maka dampak positif dari elemen budaya ini akan dapat mendorong pegawai untuk bekerja secara efektif dan efisien.

### **Orientasi Terhadap Hasil**

Orientasi terhadap hasil adalah sejauh mana manajemen memusatkan perhatian pada hasil dibandingkan perhatian pada teknik dan proses yang digunakan untuk meraih hasil tersebut. Robbins (1990:480).

Robbins (2006), menyatakan suatu perusahaan yang memiliki budaya berorientasi pada hasil dalam melaksanakan pekerjaan, dapat dikatakan memiliki budaya berorientasi terhadap hasil. Dampak positif dari elemen budaya ini lebih mengena untuk kemajuan perusahaan (kinerja), dimana budaya tinggi yang menganut orientasi pada hasil akan lebih efektif untuk mencapai tujuan perusahaan.

### **Orientasi Terhadap Tim**

Tim adalah suatu kelompok yang terdiri dari dua orang atau lebih, yang saling berinteraksi dan mengkoordinasikan pekerjaan mereka untuk menyelesaikan tujuan khusus. Oleh karenanya, tim merupakan entitas yang kompleks. Idealnya, suatu tim memiliki anggota yang kuat dalam bidang keahlian masing-masing yang dibutuhkan untuk menyelesaikan proyeknya, sehingga kerja tim tidak diperlambat oleh kesenjangan keterampilan anggota tim (Zwell, 2000:33-34).

Hubungan yang konstruktif antar sesama pekerja dan terbentuknya motivasi kerja merupakan hasil dari *employee-centered culture* yang bertransformasi ke dalam entusiasme pekerja untuk memberikan pelayanan pelanggan yang bermutu tinggi (Gittel, 2002).

Menurut Daft (1993:490), kerja tim yang efektif didasarkan pada dua hal:

1. Hasil Produksi. Hasil produksi berkenaan dengan kualitas dan kuantitas dari hasil pekerjaan yang diserahkan kepada individu dengan dibatasi dari tujuan tim
2. Kepuasan Diri Sendiri. Kepuasan ini berkenaan dengan kemampuan tim untuk saling bertemu dalam kebutuhan personal dari anggota tim, oleh karena itu mereka menjaga keanggotaan dan komitmen.

Dari beberapa pendapat di atas suatu perusahaan yang memiliki budaya berorientasi pada tim dalam menyelesaikan suatu pekerjaan, dapat dikatakan memiliki budaya tim. Dampak positif dari budaya tim memberi keyakinan bahwa upaya pencapaian tujuan bersama akan lebih berhasil bila dilakukan secara bersama-sama kedalam team work ketimbang secara individual, sehingga hasil kinerjanya pun lebih baik dan potensial.

### **Agresivitas.**

Menurut Robbins (1990:480) Agresivitas sebagai elemen budaya organisasi adalah sejauh mana orang-orang dalam organisasi itu agresif dan kompetitif untuk menjalankan budaya organisasi sebaik-baiknya. Peran kontribusi karyawan secara aktif dan agresif untuk mengembangkan modal intelektual, dalam peran ini karyawan diharapkan dapat memberikan kontribusi secara penuh kepada perusahaan. Dengan demikian secara dinamis organisasi diharapkan mampu meningkatkan kapabilitas untuk merespon perkembangan tuntutan dalam pelayanan.

Kapabilitas dinamis adalah sekumpulan kegiatan yang teratur yang dilakukan sehari-hari yang memungkinkan organisasi mampu merespon (agresif) terhadap perubahan lingkungan melalui *value-creating strategies* (strategi penciptaan nilai) Eisenhardt & Martin, (2000) ; Winter, 2002). Kapabilitas dinamis ini sangat disadari dan diinginkan oleh semua organisasi, sayangnya mereka yang berada di dalam organisasi tidak memahami dengan baik, mereka beranggapan bahwa kapabilitas dinamis ini semata-mata dibangun hanya dari sisi *human capital resources* dan proses penciptaannya sangat rumit. Hall, et al, (1999:342).

PDAM sebagai organisasi yang memberikan pelayanan terhadap publik disisi lain dituntut memberikan kinerja yang efektif untuk mendukung pembangunan pemerintah daerah, respon agresif bagi PDAM dapat digambarkan dalam berbagai bentuk aktivitas yang ada di lingkungan PDAM.

### **Pengertian Kepuasan Kerja**

Kreitner (1995;159) mendefinisikan kepuasan kerja sebagai suatu respon efektif atau emosional yang menaruh kepada berbagai tampilan dari suatu pekerjaan. Definisi Kreitner memandang kepuasan kerja bukanlah sebagai suatu konsep yang satu (*unitary concept*), tetapi lebih kepada suatu pengertian bahwa seseorang dapat secara relatif terpuaskan dengan satu aspek dari pekerjaannya dan tidak terpuaskan dengan satu atau lebih aspek pekerjaan lainnya. Maksud dari aspek pekerjaan di sini ialah upah, peluang promosi, supervisor dan teman sekerja yang juga berasal dari faktor lingkungan kerja seperti kebijaksanaan dari prosedur, afiliasi kelompok kerja dan kondisi kerja. Pada dasarnya, kepuasan kerja seseorang bertanggung kepada selisih antara harapan, kebutuhan atau nilai dengan apa yang menurut perasaannya atau persepsinya telah diperoleh atau dicapai melalui pekerjaannya. Seseorang dikatakan puas bila tidak ada senjang (*differences*) antara yang diinginkan dengan persepsinya atas kenyataan karena batas minimum yang diinginkan telah terpenuhi.

Kepuasan kerja merupakan penelitian atau cerminan dari perasaan pekerja terhadap pekerjaannya. Hal ini tampak dalam sikap positif pekerja terhadap pekerjaan yang dihadapi dan lingkungannya. Sebaliknya, karyawan yang tidak puas akan bersikap negatif terhadap pekerjaan dan bentuk yang berbeda-beda satu dengan yang lainnya. Adanya ketidakpuasan kerja karyawan seharusnya dapat dideteksi oleh perusahaan.

Berdasarkan pendapat Luthans (1997; 431), Steers (1991:80), Robbins (2006:149-151), Gilmer (1966) dalam As'ad (2001:114) memberikan pendapat yang hampir sama berkaitan dengan indikator kepuasan kerja, atas dasar pendapat dari para ahli tersebut, bahwa ; 1) Pembayaran, seperti gaji dan upah, 2) Pekerjaan itu sendiri, 3) Rekan kerja, 4) Promosi pekerjaan, 5) Kepenyeliaan/supervisi, ditentukan sebagai indikator dalam variabel kepuasan kerja, dalam penelitian ini pengaruh variabel kepuasan kerja akan dianalisis baik secara deskriptif maupun inferensial.

## Pengukuran Kinerja

Persatuan Perusahaan Air Minum Seluruh Indonesia (PERPAMSI) sebagai badan organisasi profesi pengelolaan perusahaan air minum memiliki kriteria alat penilaian kinerja perusahaan yang digunakan untuk menentukan ukuran kinerja PDAM. Sistem *Benchmarking* PDAM (*Benchmarking System*). PERPAMSI dibentuk dan dilandasi pemikiran bahwa upaya menciptakan kinerja PDAM di Indonesia yang dari waktu ke waktu kualitas pelayanannya diharapkan mengalami peningkatan secara terus menerus, sesuai dengan tuntutan perkembangan pelanggan. PERPAMSI sebagai asosiasi profesi yang memiliki "Visi dan Misi" untuk memfasilitasi PDAM guna meningkatkan kinerja. Berdasarkan hal tersebut, Perpamsi memandang perlu untuk membentuk suatu sistem yang dapat dijadikan sebagai sarana yang sistematis dan komprehensif untuk melakukan pengukuran kinerja PDAM secara akurat dan dapat diperbandingkan antar kelompok sejenis. Untuk mewujudkan harapan dimaksud, PERPAMSI saat ini telah menciptakan suatu sistem yang lazim disebut dengan "Sistem *Benchmarking* PDAM". PERPAMSI telah memperkenalkan *Benchmarking* pada Tahun 2000. Program ini selanjutnya dikenal dengan Sistem *benchmarking* PDAM Tahap 1 (BMS1) yang terdiri dari 41 indikator dengan sistem peringkat dan telah melibatkan 85 PDAM di seluruh Indonesia. ([www.Permamsi.org.id](http://www.Permamsi.org.id).)

Sistem *Benchmarking* Tahap 2 (BMS2) mulai dibentuk bulan September 2002 yang dilaksanakan oleh PERPAMSI dan dananya merupakan hibah dari Bank Dunia (*PPIAF*) yang dimaksudkan untuk menyempurnakan dan menciptakan kesinambungan sistem *benchmarking* PDAM. Indikator kinerja PDAM dalam sistem *benchmarking* PDAM Tahap 2 menurun menjadi 29 indikator, yang meliputi 10 indikator primer dan 19 indikator sekunder yang dihasilkan dari 82 set data mentah PDAM, meliputi ; Data Umum (30 data, termasuk 9 data air limbah) ; Data Keuangan (21 data) ; Keterkaitan Data Pelanggan (15 data) ;Data Teknik (12 data) Keterkaitan Data SDM (4 data). Indikator yang dihasilkan pada *benchmarking* PDAM terdiri dari 29 indikator yang dibagi menjadi 4 Bidang, yaitu :

- 1) Bidang Keuangan,
- 2) Bidang Pelanggan,
- 3) Bidang Tehnik/Operasional, dan
- 4) Bidang Personalia/SDM.

Berdasarkan uraian di atas pada hakekatnya sistem *benchmarking* diharapkan mampu menyediakan data & informasi kinerja PDAM yang spesifik, membantu PDAM & stakeholder untuk analisa dan evaluasi kinerja dan mendorong terciptanya peningkatan kinerja pelayanan air minum.

Dengan melihat kondisi empiris dari PDAM, maka dalam penelitian ini, indikator-indikator dalam *Benchmarking System (BMS)* PDAM meliputi : Keuangan, Pelanggan, Operasional, dan Sumber Daya Manusia, dijadikan indikator dari variabel kinerja perusahaan.

### **Kerangka Konseptual Penelitian**

Dalam penelitian ini, berdasarkan kajian tekstual dan empirik serta diasumsikan mendekati kondisi yang sebenarnya dari perusahaan dipilih enam variabel budaya organisasi yang terdiri dari: Nilai-nilai organisasi; Iklim organisasi; Perhatian terhadap detail tugas; Orientasi terhadap hasil ;Orientasi terhadap tim serta Agresivitas. Keenam variabel budaya organisasi tersebut diasumsikan memiliki pengaruh yang signifikan terhadap Kepuasan kerja dan Kinerja PDAM Wilayah Jawa - Bali. Kepuasan kerja ditempatkan sebagai variabel intervening.

### **Hipotesis Penelitian**

Berdasarkan latar belakang masalah, tujuan penelitian, tinjauan pustaka serta kerangka konseptual yang telah dirumuskan diajukan hipotesis penelitian sebagai berikut:

1. Nilai-nilai organisasi berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja pada PDAM Wilayah Jawa - Bali.
2. Iklim organisasi berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja pada PDAM Wilayah Jawa - Bali.
3. Perhatian terhadap detail tugas berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja pada PDAM Wilayah Jawa - Bali.

4. Orientasi terhadap hasil berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja pada PDAM Wilayah Jawa - Bali.
5. Orientasi terhadap tim berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja pada PDAM Wilayah Jawa - Bali.
6. Agresivitas berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja pada PDAM Wilayah Jawa - Bali.
7. Nilai-nilai organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja PDAM Wilayah Jawa - Bali.
8. Iklim organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja PDAM Wilayah Jawa - Bali.
9. Perhatian terhadap detail tugas berpengaruh signifikan terhadap kinerja PDAM Wilayah Jawa - Bali.
10. Orientasi Terhadap hasil berpengaruh signifikan terhadap kinerja PDAM Wilayah Jawa - Bali.
11. Orientasi terhadap tim berpengaruh signifikan terhadap kinerja PDAM Wilayah Jawa - Bali.
12. Agresivitas berpengaruh signifikan terhadap kinerja PDAM Wilayah Jawa - Bali.
13. Kepuasan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja PDAM Wilayah Jawa - Bali.

### **Populasi**

Populasi adalah wilayah generalisasi yang terdiri atas: obyek/subyek yang memiliki kuantitas dan karakteristik tertentu yang diterapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan kemudian ditarik kesimpulannya (Sugiyono, 2001:57). Penentuan populasi berbeda dengan penentuan unit analisis, meskipun keduanya berkaitan dengan unit data yang dianalisis. Penelitian mengenai kinerja dapat menggunakan unit analisis pada tingkat individual, kelompok, atau tingkat organisasional. (Indriantoro dan Supomo, 1999:115). Pada penelitian ini populasinya adalah para direktur PDAM meliputi : Direktur Utama, Direktur Umum dan Direktur Teknik pada 114 kantor PDAM,

sehingga jumlah populasi dalam penelitian ini adalah 342 Direktur PDAM Wilayah Jawa - Bali.

### **Sampel**

Sampel adalah sebagian dari jumlah dan karakteristik yang dimiliki oleh suatu populasi (Sugiyono, 2001:57). Sampel merupakan bagian dari populasi yang dipilih secara cermat untuk mewakili populasi (Cooper dan Emory, 1995:200). Berdasarkan studi yang dilakukan pada sampel, maka peneliti dapat menarik kesimpulan yang akan digeneralisasikan pada populasi (Sekaran, 2000:267). Penelitian dengan menggunakan sampel yang mewakili (*representative*), akan memberikan hasil yang mempunyai kemampuan untuk digeneralisasi (Indriantoro dan Supomo, 1999:115).

Responden penelitian ini adalah para Direktur PDAM Wilayah Jawa - Bali. Para Direktur tersebut dipandang sebagai orang-orang yang memberi karakteristik (*representative*), pada budaya perusahaannya dan turut meneruskan budaya tersebut kepada karyawan untuk generasi selanjutnya. Selain itu, para direktur tersebut dianggap merasakan dan/atau memahami budaya perusahaan. Para direktur tersebut juga dianggap sebagai orang yang paling mengetahui apa yang menjadi kewajiban untuk mewujudkan kepuasan kerja serta keterlibatannya dalam upaya mencapai kinerja perusahaan. Mengenai cara pengambilan sample, Arikunto (2003:107) menyatakan bahwa “Apabila subyeknya kurang dari 100, lebih baik diambil semuanya, penelitiannya merupakan penelitian populasi, selanjutnya jika jumlah subyeknya besar dapat diambil antara 10-15% atau 20-25% atau lebih “. Menurut Usman (2003 : 181) sebuah penelitian dapat menggunakan sample total/sensus, yang dimaksud sampel total atau sensus adalah “ penelitian yang menggunakan seluruh anggota populasinya “. Berdasarkan pendapat tersebut, jumlah populasinya sebanyak 342 direktur, maka seluruh populasi yang ada akan diteliti, sehingga penelitian ini disebut dengan teknik penelitian populasi atau penelitian sensus.

Dari seluruh kuesioner yang dikirim kepada responden sebanyak 342 direktur, jumlah kuesioner yang kembali sebanyak 324, jumlah kuesioner yang tidak kembali sebanyak 18 kuesioner, hal ini disebabkan antara lain; 1). Pada kantor PDAM struktur direkturnya tidak lengkap, dikarenakan proses transisi pergantian pejabat, 2). Kuesioner yang dikirim tidak kembali karena kendala

kesibukan Kantor PDAM, 3). Kuesioner yang dikirim tidak mencapai tujuan. Berdasarkan realita di atas, sehingga secara keseluruhan jumlah kuesioner yang terkumpul sebanyak 324 jawaban dari responden yang dijadikan sampel penelitian.

### Identifikasi variabel

Dalam penelitian ini variabel penelitian dibedakan berdasarkan hubungan antara variabel. Variabel penelitian ini terdiri dari variabel bebas (variabel eksogen), variabel terikat (variabel endogen) dan *intervening variable* (variabel endogen). Variabel bebas meliputi variabel budaya organisasi (X) antara lain : Nilai-nilai Organisasi ( $X_1$ ), Iklim Organisasi ( $X_2$ ), Perhatian Terhadap Detail Tugas( $X_3$ ), Orientasi Terhadap Hasil( $X_4$ ), Orientasi Terhadap Tim( $X_5$ ), dan agresivitas( $X_6$ ). Variabel terikat (variabel endogen) adalah kepuasan kerja ( $Y_1$ ) dan Kinerja perusahaan ( $Y_2$ ), variabel kepuasan kerja ( $Y_1$ ) merupakan *intervening variable* maka variabel tersebut memiliki sifat eksogen dan endogen. Dalam penelitian ini diukur 8 variabel, 44 indikator dan diestimasi 13 parameter. Adapun variabel-variabel yang diukur adalah:

#### 1). Budaya Organisasi. (X)

Budaya organisasi sebagai: “nilai-nilai penuntun kepercayaan akan suatu hal dan kebiasaan yang dimiliki bersama dalam organisasi, yang berinteraksi dengan struktur formal guna menghasilkan berbagai norma perilaku yang membedakan organisasinya dari organisasi lainnya” Variabel bentuk untuk budaya organisasi dalam penelitian ini terdiri dari 6 (enam) variabel, yaitu Nilai-nilai Organisasi ( $X_1$ ), Iklim Organisasi ( $X_2$ ), Perhatian Terhadap Detail Tugas ( $X_3$ ), Orientasi Terhadap Hasil ( $X_4$ ), Orientasi Terhadap Tim ( $X_5$ ), dan agresivitas ( $X_6$ ).

#### 2). Kepuasan kerja ( $Y_1$ ).

Kepuasan kerja ( $Y_1$ ) kepuasan kerja merupakan sikap karyawan (direktur) terhadap pekerjaannya, menyangkut respon terhadap perbedaan apa yang menjadi harapan dengan apa yang sudah diterima.

### 3). Kinerja Perusahaan ( $Y_2$ ).

Kinerja Perusahaan ( $Y_2$ ), merupakan pencapaian tujuan perusahaan yang dapat berbentuk *output* kuantitatif maupun kualitatif atau hal-hal lainnya yang diinginkan oleh perusahaan.

## Teknik Analisis Data

*Structural Equation Modeling (SEM)* merupakan suatu teknik statistika multi-variat yang memungkinkan pengujian suatu rangkaian hubungan kausalitas antar variabel secara simultan (Ferdinand, 2000:3). Pola hubungan kausalitas antar variabel yang kompleks tersebut dapat dibangun dari satu atau beberapa variabel eksogen dengan satu atau beberapa variabel endogen. Setiap variabel eksogen dan endogen tersebut dapat berupa faktor (*latent/unobservable construct*) yang dibangun dari beberapa indikator, dapat pula berupa *observed variable/ manifest variable/ observable construct*, yang dapat diukur secara langsung dalam suatu proses penelitian. Dengan demikian, maka melalui *SEM* ini seorang peneliti dapat menjawab pertanyaan penelitian yang bersifat kausalitas pada *structural model* dan sekaligus dimensional (yaitu mengukur apa yang menjadi dimensi/ indikator suatu konstruk) pada *measurement model*.

Variabel eksogen adalah variabel yang mempengaruhi variabel lain tanpa pernah dipengaruhi oleh variabel lain dalam suatu rangkaian hubungan kausalitas antar variabel. Sedangkan variabel endogen adalah variabel yang dipengaruhi oleh variabel lain, namun bisa jadi variabel ini pada saat yang sama juga mempengaruhi variabel lain dalam suatu rangkaian hubungan kausalitas antar variabel.

## Hasil Analisis Model Persamaan Structural Equation Modeling (SEM).

Bahwa berdasarkan hasil *modifikasi* sebagaimana yang terlihat pada *Indeks Modifikasi (MI)*, maka atas hasil *modifikasi indeks* tersebut dapat diperoleh hasil perhitungan *Goodness of Fit Index* yang memberikan hasil lebih baik, hal ini ditunjukkan dengan melihat pada 8 (delapan) perhitungan *Goodness of Fit Index* tersebut di atas. Berbeda dengan hasil sebelum dilakukan *modifikasi* yang memberikan hasil kurang baik, seperti pada nilai

RMSEA, CMIN/DF, TLI, CFI, AGFI, GFI, semua menunjukkan angka lebih tinggi dari nilai yang diharapkan. Karena kesesuaian model sudah didapatkan sehingga analisa lebih lanjut pada uji hipotesa dapat dilakukan.

### **Hasil Pengujian Hipotesis Penelitian.**

Berdasarkan hasil pengujian hipotesis penelitian pengaruh variabel Nilai Organisasi, Iklim Organisasi, Perhatian Terhadap Detil Tugas, Orientasi Terhadap Hasil, Orientasi Terhadap Tim dan agresivitas terhadap Kepuasan Kerja dan Kinerja Perusahaan maka diperoleh pengujian hipotesis pada masing-masing variabel sehingga dapat dilihat dalam gambar yang disajikan untuk melakukan analisa hubungan variabel variabel berikut di bawah ini.

Untuk mengetahui diterima dan ditolaknya hipotesis penelitian digunakan parameter yang berdasar pada derajat toleransi kesalahan  $\alpha = 5\%$  (0.05) sehingga kriteria nilai  $p = < 0.05$ , serta dengan batasan  $t_{kritis}$  sebesar 1.96. Nilai-nilai tersebut digunakan untuk pengambilan keputusan dalam menjawab hipotesis penelitian. *Interpretasi* hubungan masing-masing variabel yang dihipotesiskan, beserta *koefisiennya* dapat dilihat pada Tabel di bawah ini:

Tabel

**Hasil Pengujian *Significant* Hubungan Antar Variabel dalam  
Structural Equation Modeling (SEM)**

<b>Hubungan Variabel</b>	<i>Estimasi</i>	<i>Standar Estimasi (SE)</i>	<i>Critical Ratio (c.r.)</i>	<b>T. Kritis</b>	<i>Pro-babilitas (p)</i>	<b>Kesimpulan</b>
Nilai-nilai Organisasi → Kepuasan kerja	0,069	0,041	2,036	1,961	0,042	<i>Signifikan</i>
Iklim Organisasi → Kepuasan Kerja	0,101	0,048	2,085	1,961	0,037	<i>Signifikan</i>
Perhatian Detil Tugas → Kepuasan kerja	0,022	0,028	0,760	1,961	0,447	<i>Tidak Signifikan</i>
Orientasi Terhadap Hasil → Kepuasan Kerja	0,002	0,043	0,052	1,961	0,959	<i>Tidak Signifikan</i>
Orientasi Terhadap Tim → Kepuasan Kerja	-0,025	0,041	-0,619	1,961	0,536	<i>Tidak Signifikan</i>
agresivitas → Kepuasan Kerja	0,403	0,158	2,552	1,961	0,011	<i>Signifikan</i>
Nilai-nilai Organisasi → Kinerja Perusahaan	0,083	0,045	2,138	1,961	0,033	<i>Signifikan</i>
Iklim Organisasi → Kinerja Perusahaan	-0,025	0,047	-0,528	1,961	0,597	<i>Tidak Signifikan</i>
Perhatian Detil Tugas → Kinerja Perusahaan	0,024	0,031	0,774	1,961	0,439	<i>Tidak Signifikan</i>
Orientasi Terhadap Hasil → Kinerja Perusahaan	0,036	0,048	0,751	1,961	0,453	<i>Tidak Signifikan</i>
Orientasi Terhadap Tim → Kinerja Perusahaan	-0,020	0,046	-0,432	1,961	0,666	<i>Tidak Signifikan</i>
agresivitas → Kinerja Perusahaan	0,282	0,165	2,031	1,961	0,042	<i>Signifikan</i>
Kepuasan kerja → Kinerja Perusahaan	0,290	0,114	2,672	1,961	0,008	<i>Signifikan</i>

Sumber: Data primer diolah (2009)

Berdasarkan hasil pengujian hipotesis penelitian pengaruh variabel Nilai Organisasi, Iklim Organisasi, Perhatian Terhadap Detil Tugas, Orientasi Terhadap Hasil, Orientasi Terhadap Tim dan agresivitas terhadap Kepuasan Kerja dan Kinerja Perusahaan.

### **Pembahasan.**

1. Pengujian Hipotesis 1: Nilai-nilai organisasi berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja PDAM Wilayah Jawa – Bali

Hasil temuan dalam penelitian ini menunjukkan bahwa nilai-nilai organisasi memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja PDAM Wilayah Jawa - Bali. Hal ini ditunjukkan dari nilai  $p$  yang lebih kecil dari nilai  $\alpha$  ( $0,042 < 0.05$ ), dengan demikian, hipotesis 1 yang menyatakan bahwa “Nilai-nilai organisasi berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja PDAM Wilayah Jawa - Bali”, dapat diterima kebenarannya. Hasil temuan dalam penelitian ini menunjukkan bahwa nilai-nilai organisasi memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja pada PDAM Wilayah Jawa - Bali. Dengan demikian untuk mendorong peningkatan kepuasan kerja maka nilai-nilai organisasi yang dimiliki dan dijalankan oleh PDAM perlu penekanan untuk ditingkatkan, antara lain: Penekanan perusahaan pada efisiensi dan penekanan perusahaan pada perbaikan produk dan jasa yang ada secara terus-menerus akan mampu mengurangi permasalahan yang dihadapi oleh PDAM, serta memberikan dampak mendorong peningkatan kepuasan kerja.

2. Pengujian Hipotesis 2: Iklim Organisasi berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja PDAM Wilayah Jawa – Bali

Hasil temuan dalam penelitian ini menunjukkan bahwa iklim organisasi memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja PDAM Wilayah Jawa - Bali. Hal ini ditunjukkan dari nilai  $p$  yang lebih kecil dari nilai  $\alpha$  ( $0,037 < 0.05$ ), dengan demikian, hipotesis 2 yang menyatakan bahwa “Iklim Organisasi berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja PDAM Wilayah Jawa - Bali”, dapat diterima kebenarannya. Hasil temuan dalam penelitian ini menunjukkan bahwa iklim organisasi memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja pada PDAM Wilayah Jawa - Bali. Dengan demikian untuk mendorong peningkatan kepuasan kerja, maka iklim organisasi pada PDAM perlu penekanan untuk ditingkatkan. Iklim organisasi pada PDAM

dengan dimensi penekanan perusahaan pada penghindaran penggunaan tekanan emosional kepada karyawan oleh perusahaan dan peningkatan kualitas pelayanan kepada mitra usaha perusahaan, didorong agar dapat meningkat, maka akan berdampak pada kepuasan kerja.

3. Pengujian Hipotesis 3: Perhatian Terhadap Detail Tugas berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja PDAM Wilayah Jawa - Bali.

Hasil temuan dalam penelitian ini menunjukkan bahwa Perhatian Terhadap Detail memiliki pengaruh yang positif dan tidak signifikan terhadap kepuasan kerja PDAM Wilayah Jawa - Bali. Hal ini ditunjukkan dari nilai  $p$  yang lebih besar dari  $\alpha$  ( $0,447 > 0.05$ ), dengan demikian, hipotesis 3 yang menyatakan bahwa “ Perhatian Terhadap Detail berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja PDAM Wilayah Jawa - Bali”, tidak dapat diterima kebenarannya. Hasil temuan dalam penelitian ini menunjukkan bahwa perhatian terhadap detail tugas memiliki pengaruh yang positif dan tidak signifikan terhadap kepuasan kerja pada PDAM Wilayah Jawa - Bali. Perhatian terhadap detail tugas dengan memperlihatkan kecermatan, analisis dan perhatian kepada rincian pekerjaan, pada kondisi yang selama ini telah ada dapat dibiarkan berjalan seperti yang selama ini telah dilaksanakan oleh para direktur, tidak perlu dipicu untuk meningkat, karena tidak memiliki makna untuk peningkatkan kepuasan kerja.

4. Pengujian Hipotesis 4: Orientasi Terhadap Hasil berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja PDAM Wilayah Jawa - Bali.

Hasil temuan dalam penelitian ini menunjukkan bahwa Orientasi Terhadap Hasil memiliki pengaruh yang positif dan tidak signifikan terhadap kepuasan kerja PDAM Wilayah Jawa - Bali. Hal ini ditunjukkan dari nilai  $p$  yang lebih besar dari  $\alpha$  ( $0,957 > 0.05$ ), dengan demikian, hipotesis 4 yang menyatakan bahwa “ Orientasi Terhadap Hasil berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja PDAM Wilayah Jawa - Bali”, tidak dapat diterima kebenarannya. Hasil temuan dalam penelitian ini menunjukkan bahwa Orientasi Terhadap Hasil memiliki pengaruh yang positif dan tidak signifikan terhadap kepuasan kerja pada PDAM Wilayah Jawa - Bali. Dengan demikian orientasi terhadap hasil dengan bentuk aktivitas penekanan perusahaan agar dalam melaksanakan pekerjaan mengutamakan pada hasil dan penekanan perusahaan agar dalam melaksanakan pekerjaan

mengutamakan pada hasil daripada teknik untuk memperoleh hasil, tidak perlu didorong penekanannya karena tidak mempengaruhi kepuasan kerja.

5. Pengujian Hipotesis 5: Orientasi Terhadap Tim berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja PDAM Wilayah Jawa - Bali.

Hasil temuan dalam penelitian ini menunjukkan bahwa Orientasi Terhadap Tim memiliki pengaruh yang negatif dan tidak signifikan terhadap kepuasan kerja PDAM Wilayah Jawa - Bali. Hal ini ditunjukkan dari nilai  $p$  yang lebih besar dari  $\alpha$  ( $0,536 > 0,05$ ), dengan demikian, hipotesis 5 yang menyatakan bahwa “Orientasi Terhadap Tim berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja PDAM Wilayah Jawa - Bali”, tidak dapat diterima kebenarannya. Hasil temuan dalam penelitian ini menunjukkan bahwa Orientasi Terhadap Tim memiliki pengaruh yang negatif dan tidak signifikan terhadap kepuasan kerja PDAM Wilayah Jawa - Bali. Dengan demikian karena direktur PDAM yang memiliki pekerjaan yang cukup kompleks, sehingga mereka banyak mengalami kesulitan untuk mengendalikan jadwal kerja, direktur mengalami kesulitan membentuk tim untuk mengatasi berbagai kendala yang dihadapi, sehingga hal ini menyebabkan menekan kepuasan kerja mereka, maka orientasi terhadap tim tidak perlu ditingkatkan penekanan karena berpengaruh negatif dan tidak bermakna untuk peningkatan kepuasan kerja.

6. Pengujian Hipotesis 6: Agresivitas berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja PDAM Wilayah Jawa - Bali

Hasil temuan dalam penelitian ini menunjukkan bahwa agresivitas memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja PDAM Wilayah Jawa - Bali. Hal ini ditunjukkan dari nilai  $p$  yang lebih kecil dari  $\alpha$  ( $0,011 < 0,05$ ), Dengan demikian, hipotesis 6 yang menyatakan bahwa “agresivitas berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja PDAM Wilayah Jawa - Bali”, dapat diterima kebenarannya. Hasil temuan dalam penelitian ini menunjukkan bahwa Agresivitas memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja pada PDAM Wilayah Jawa – Bali, dengan demikian agresivitas yang ditentukan oleh dimensi, yaitu: Penekanan perusahaan agar dalam melaksanakan pekerjaan untuk bersikap agresif untuk meraih prestasi dan penekanan perusahaan agar dalam melaksanakan pekerjaan untuk tidak bersikap santai untuk meraih prestasi didorong agar meningkat, karena memiliki makna positif untuk peningkatan kepuasan kerja.

7. Pengujian Hipotesis 7: Nilai-nilai Organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja PDAM Wilayah Jawa – Bali

Hasil temuan dalam penelitian ini menunjukkan bahwa nilai-nilai organisasi memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kinerja PDAM Wilayah Jawa - Bali. Hal ini ditunjukkan dari nilai p yang lebih kecil dari  $\alpha$  ( $0,033 < 0.05$ ), dengan demikian, hipotesis 7 yang menyatakan bahwa “ Nilai-nilai organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja PDAM Wilayah Jawa - Bali”, dapat diterima kebenarannya. Hasil temuan dalam penelitian ini menunjukkan bahwa nilai-nilai organisasi memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kinerja PDAM Wilayah Jawa – Bali, dengan demikian nilai-nilai organisasi yang ditentukan oleh dimensi antara lain: Penekanan perusahaan pada efisiensi dan penekanan perusahaan pada perbaikan produk dan jasa yang ada secara terus-menerus akan mampu mengurangi tekanan pada berbagai permasalahan yang dihadapi oleh PDAM. Nilai-nilai organisasi tersebut perlu penekanan untuk dipicu karena dapat mempengaruhi kinerja perusahaan.

8. Pengujian Hipotesis 8: Iklim Organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja PDAM Wilayah Jawa - Bali

Hasil temuan dalam penelitian ini menunjukkan bahwa iklim organisasi memiliki pengaruh yang negatif dan tidak signifikan terhadap kinerja PDAM Wilayah Jawa - Bali. Hal ini ditunjukkan nilai p lebih besar dari  $\alpha$  ( $0,597 > 0.05$ ), dengan demikian, hipotesis 8 yang menyatakan bahwa “ Iklim Organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja PDAM Wilayah Jawa - Bali”, tidak dapat diterima kebenarannya. Hasil temuan dalam penelitian ini menunjukkan bahwa iklim organisasi memiliki pengaruh yang negatif dan tidak signifikan terhadap kinerja PDAM Wilayah Jawa - Bali. Dengan demikian iklim organisasi pada PDAM dibentuk melalui dimensi ; penekanan perusahaan pada penghindaran penggunaan tekanan emosional kepada karyawan oleh perusahaan dan penekanan perusahaan pada kualitas pelayanan kepada mitra perusahaan. Iklim organisasi dengan indikator tersebut tidak perlu dipicu karena tidak bermakna terhadap upaya peningkatan kinerja PDAM.

9. Pengujian Hipotesis 9: Perhatian Terhadap Detail Tugas berpengaruh signifikan terhadap kinerja PDAM Wilayah Jawa - Bali.

Hasil temuan dalam penelitian ini menunjukkan bahwa perhatian terhadap detail tugas memiliki pengaruh yang positif dan tidak signifikan terhadap kinerja PDAM Wilayah Jawa - Bali. Hal ini ditunjukkan dengan nilai  $p$  yang lebih besar dari  $\alpha$  ( $0,439 > 0,05$ ), dengan demikian, hipotesis 9 yang menyatakan bahwa “ Perhatian Terhadap Detail Tugas berpengaruh signifikan terhadap kinerja PDAM Wilayah Jawa - Bali”, tidak dapat diterima kebenarannya. Hasil temuan dalam penelitian ini menunjukkan bahwa perhatian terhadap detail tugas memiliki pengaruh yang positif dan tidak signifikan terhadap kinerja PDAM Wilayah Jawa - Bali. Melihat beban tugas direktur PDAM demikian kompleks, maka penekanan perusahaan agar direktur dalam melaksanakan tugas mengutamakan ketepatan analisis dan mengutamakan perhatian terhadap detail tugas, merupakan tugas yang cukup berat bagi direktur, sehingga semakin banyak tugas yang diemban oleh direktur maka tidak akan mampu dengan baik untuk mendorong peningkatan kinerja PDAM.

10. Pengujian Hipotesis 10: Orientasi Terhadap hasil berpengaruh signifikan terhadap kinerja PDAM Wilayah Jawa – Bali

Hasil temuan dalam penelitian ini menunjukkan bahwa orientasi terhadap hasil memiliki pengaruh yang positif dan tidak signifikan terhadap kinerja PDAM Wilayah Jawa - Bali. Hal ini ditunjukkan dengan nilai  $p$  lebih besar dari  $\alpha$  ( $0,453 > 0,05$ ), dengan demikian, hipotesis 10 yang menyatakan bahwa “ Orientasi Terhadap Hasil berpengaruh signifikan terhadap kinerja PDAM Wilayah Jawa - Bali”, tidak dapat diterima kebenarannya. Hasil temuan dalam penelitian ini menunjukkan bahwa orientasi terhadap hasil memiliki pengaruh yang positif dan tidak signifikan terhadap kinerja PDAM Wilayah Jawa – Bali, dengan melihat berbagai ukuran kinerja PDAM yang belum sesuai dengan yang diharapkan oleh pemerintah daerah, maka orientasi terhadap hasil dengan bentuk aktivitas penekanan perusahaan agar dalam melaksanakan pekerjaan mengutamakan pada hasil dan penekanan perusahaan agar dalam melaksanakan pekerjaan mengutamakan pada hasil daripada teknik untuk memperoleh hasil tidak perlu didorong, karena orientasi terhadap hasil tidak mempengaruhi peningkatan kinerja.

11. Pengujian Hipotesis 11: Orientasi Terhadap Tim berpengaruh signifikan terhadap kinerja PDAM Wilayah Jawa – Bali

Hasil temuan dalam penelitian ini menunjukkan bahwa orientasi terhadap tim memiliki pengaruh yang negatif dan tidak signifikan terhadap kinerja PDAM Wilayah Jawa - Bali. Hal ini ditunjukkan dengan nilai  $p$  lebih besar dari  $\alpha$  ( $0,666 > 0.05$ ), dengan demikian, hipotesis 11 yang menyatakan bahwa “Orientasi Terhadap Tim berpengaruh signifikan terhadap kinerja PDAM Wilayah Jawa - Bali”, tidak dapat diterima kebenarannya. Hasil temuan dalam penelitian ini menunjukkan bahwa orientasi terhadap tim memiliki pengaruh yang negatif dan tidak signifikan terhadap kinerja PDAM Wilayah Jawa - Bali. Direktur PDAM pada tingkat Direktur Utama, Direktur Umum dan Direktur Teknik sesuai dengan tugas pokok dan fungsinya memiliki pekerjaan yang cukup kompleks, sehingga mereka banyak mengalami kesulitan untuk mengendalikan dan mengatur jadwal kerja, mereka juga menghadapi keluhan dari pelanggan maupun mitra perusahaan dengan intensitas yang tinggi, sehingga mereka mengalami kesulitan membentuk tim untuk mengatasi berbagai kendala yang dihadapi, akibat dari kondisi tersebut menyebabkan orientasi terhadap tim tidak berpengaruh terhadap kinerja perusahaan.

12. Pengujian Hipotesis 12: Agresivitas berpengaruh signifikan terhadap kinerja PDAM Wilayah Jawa – Bali

Hasil temuan dalam penelitian ini menunjukkan bahwa agresivitas memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kinerja PDAM Wilayah Jawa - Bali. Hal ini ditunjukkan dengan nilai  $p$  lebih kecil dari  $\alpha$  ( $0,042 < 0.05$ ), dengan demikian, hipotesis 12 yang menyatakan bahwa “agresivitas berpengaruh signifikan terhadap kinerja PDAM Wilayah Jawa - Bali”, dapat diterima kebenarannya. Hasil temuan dalam penelitian ini menunjukkan bahwa agresivitas memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kinerja PDAM Wilayah Jawa - Bali. Agresif untuk meraih prestasi merupakan tujuan badan usaha milik pemerintah daerah, sehingga para direktur dituntut untuk bersikap profesional dan tidak bersikap santai dalam meraih prestasi tersebut, seluruh daya upayanya akan digunakan untuk mencapai tingkat produktivitas yang optimal. Sikap agresif tersebut memiliki pengaruh yang bermakna untuk peningkatan kinerja PDAM Wilayah Jawa-Bali.

13. Pengujian Hipotesis 13: Kepuasan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja PDAM Wilayah Jawa – Bali

Hasil temuan dalam penelitian ini menunjukkan bahwa Kepuasan Kerja memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kinerja PDAM Wilayah Jawa - Bali. Hal ini ditunjukkan dengan nilai  $p$  lebih kecil dari  $\alpha$  ( $0,008 < 0,05$ ), dengan demikian, hipotesis 13 yang menyatakan bahwa “Kepuasan Kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja PDAM Wilayah Jawa - Bali”, dapat diterima kebenarannya. Hasil temuan dalam penelitian ini menunjukkan bahwa Kepuasan Kerja memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kinerja PDAM Wilayah Jawa - Bali. Direktur PDAM pada umumnya menerima upah atau gaji yang memadai sesuai dengan standar yang ditetapkan berdasarkan peraturan pemerintah daerah, disamping itu mereka juga memiliki fasilitas atas jabatannya, seperti perumahan, kendaraan dinas, bonus jasa produksi dan fasilitas lain yang sesuai dengan peraturan, sehingga secara ekonomi mereka memiliki penghasilan yang cukup. Jumlah gaji yang diterima tersebut akan sesuai dengan beban kerja maupun tanggung jawab sebagai direktur. Dengan penghasilan yang diterima, mereka akan memiliki kebanggaan terhadap perusahaan, sehingga para direktur pada umumnya akan berusaha keras untuk berprestasi agar karir mereka dapat bertahan maupun meningkat sesuai dengan potensi yang dimiliki. Mereka dalam bekerja akan mendorong para bawahan untuk terlibat bertatap muka untuk membagi ide dan pengambilan keputusan melalui mekanisme rapat, dan para direktur akan berupaya meminimalkan konflik demi tercapainya kinerja sehingga para direktur memiliki loyalitas yang tinggi pada PDAM. Kondisi inilah yang menyebabkan kepuasan kerja memiliki pengaruh terhadap peningkatan kinerja PDAM Wilayah Jawa-Bali.

Hasil temuan dalam penelitian ini menunjukkan bahwa kepuasan kerja berfungsi sebagai variabel intervening pengaruh signifikan nilai-nilai organisasi terhadap kinerja PDAM Wilayah Jawa - Bali. Dengan demikian nilai-nilai organisasi perlu dipicu/didorong melalui sosialisasi agar dapat meningkatkan kepuasan kerja, dengan peningkatan kepuasan kerja akan memberikan dorongan dalam upaya untuk peningkatan kinerja PDAM Wilayah Jawa - Bali.

Hasil temuan dalam penelitian ini menunjukkan bahwa kepuasan kerja berfungsi sebagai variabel intervening pengaruh positif dan signifikan iklim organisasi terhadap kinerja PDAM Wilayah Jawa - Bali. Dengan

demikian iklim organisasi perlu dipicu untuk meningkatkan kepuasan kerja, dengan peningkatan kepuasan kerja diarahkan untuk peningkatan kinerja PDAM Wilayah Jawa - Bali.

Hasil temuan dalam penelitian ini menunjukkan bahwa kepuasan kerja berfungsi sebagai variabel intervening pengaruh signifikan agresivitas terhadap kinerja PDAM Wilayah Jawa - Bali. Dengan demikian agresivitas perlu dipicu/didorong melalui sosialisasi budaya agresivitas untuk mendorong peningkatan kepuasan kerja, dengan peningkatan kepuasan kerja diarahkan untuk peningkatan kinerja PDAM Wilayah Jawa - Bali.

## **Kesimpulan**

Berdasarkan hasil yang diperoleh dalam penelitian ini, maka diajukan saran yang diharapkan dapat dijadikan sebagai masukan dan perbaikan, sebagai berikut:

1. Hasil penelitian pengaruh variabel budaya organisasi terhadap kepuasan kerja dan kinerja menunjukkan bahwa nilai-nilai organisasi dan agresivitas berpengaruh langsung maupun tidak langsung (melalui kepuasan kerja) terhadap kinerja, hal ini berarti bahwa untuk meningkatkan kinerja PDAM, hendaknya indikator atau dimensi nilai-nilai organisasi dan agresivitas harus ditingkatkan, misalnya:
  - a. Upaya penekanan nilai-nilai melalui perbaikan produk dan jasa yang ada secara terus-menerus akan memberikan arah bagi semua pegawai untuk bertindak ke arah peningkatan kinerja.
  - b. Upaya penekanan nilai-nilai perusahaan agar para direktur mengedepankan budaya pada efisiensi operasi, akan mendorong penghematan dan meningkatkan kinerja.
  - c. Upaya penekanan sikap budaya agresivitas perusahaan agar dalam melaksanakan pekerjaan direktur untuk bersikap agresif untuk meraih prestasi, direktur bersikap agresif untuk mencapai keberhasilan mencapai prestasi atau kinerja terbaik sesuai ukuran pemerintah maupun ukuran organisasi profesi (PERPAMSI)

- d. Upaya penekanan sikap budaya agresivitas perusahaan agar dalam melaksanakan pekerjaan untuk tidak bersikap santai untuk meraih prestasi, maka direktur dituntut untuk bersikap profesional dan tidak bersikap santai dalam meraih prestasi tersebut. Seluruh daya upayanya harus digunakan untuk mencapai tingkat produktivitas yang optimal dalam upaya pencapaian kinerja.
  - e. Para pimpinan atau direktur memandang bahwa upah kerja diberikan sesuai dengan tanggung jawab, promosi ditentukan berdasarkan aspek potensi yang dimiliki karyawan dan kepemimpinan dibantu oleh manajemen merupakan indikasi yang mendorong untuk memperoleh kepuasan kerja dan memiliki pengaruh terhadap kinerja PDAM, berkaitan dengan indikator kepuasan tersebut agar selalu ditingkatkan dalam pelaksanaannya, agar mendorong peningkatan kinerja perusahaan.
2. Rekomendasi yang disampaikan agar PDAM lebih memasyarakatkan budaya penekanan nilai-nilai organisasi dan agresivitas, jika mungkin budaya tersebut dijadikan pedoman kerja bagi para pengelola PDAM Wilayah Jawa - Bali.
  3. Guna meningkatkan kinerja perusahaan, maka manajemen perlu menekankan pentingnya budaya penekanan nilai-nilai organisasi dan agresivitas, maka manajemen perlu mengembangkan kegiatan sosialisasi budaya penekanan nilai-nilai organisasi dan agresivitas, karena budaya tersebut akan dikembangkan oleh individu yang bekerja dalam suatu organisasi (PDAM), dan diterima sebagai nilai-nilai yang harus dipertahankan dan diturunkan kepada setiap direktur.
  4. Meningkatkan peran para direktur agar tidak hanya berperan sebagai “*change agent*” yaitu memimpin perubahan budaya, akan tetapi agar berperan sebagai “*change leader*” yaitu pemimpin perubahan budaya, karena budaya organisasi (nilai-nilai organisasi dan agresivitas) memberikan kepada karyawan pemahaman pentingnya efisiensi, perbaikan produk dan jasa yang ada secara terus-menerus, melaksanakan pekerjaan untuk bersikap agresif untuk meraih prestasi, dalam melaksanakan pekerjaan untuk tidak bersikap santai hal ini akan menjadikan mereka tahu bagaimana berperilaku dan apa yang harus mereka kerjakan.

5. Untuk penelitian mendatang perlunya dikembangkan perluasan pada wilayah penelitian (diluar pulau Jawa - Bali) agar dapat melengkapi kajian terhadap budaya organisasi, kepuasan kerja dan kinerja perusahaan yang dimiliki oleh pemerintah daerah.

### Daftar Pustaka

- Andrew E and Robert, A. Ferris, 2003, "Corporate culture and Job Satisfaction ," *Journal of Applied Psychology Research*, 12 (February), 63–77.
- Arasy, A. (2002). Pengaruh budaya pimpinan, budaya individu dan budaya organisasi terhadap kreativitas kerja karyawan. *Jurnal Ekonomi*, Vol.2 No.3, 127-158
- Arikunto, Suharsimi. 2003. *Manajemen Penelitian*. Jakarta: Rineka Cipta.
- As'ad, Moh. 1995. *Psikologi Industri*. Edisi Keempat, Liberty, Yogyakarta.
- Ashby, CF. 2000. *Revitalize Your Corporate Culture*. Houston, Texas: Cashman Dudley.
- Baldock, E. , 1996, Human Resource Management and Company Performance, *Academy of Management Review*, Vol. 20 (4) : 134-149.
- Bambang, Hartono. (2006). "Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kinerja Kantor Pegadaian Kabupaten Wonogiri dengan Kepuasan kerja sebagai Variabel Intervening", Tesis STIE-AUB Surakarta.
- Becker, Brian., and Gerhart, Barry. 1996, The Impact of Human Resource Management on Organizational Performance : Progress and Prospect, *Academy of Management Journal*, Vol. 39 (4).
- Bowie, Norman. 1997, Organizational Theories, Some Criteria for evaluation, *Academy of Management Review*, Vol. 39 (4).
- Brahmasari, I.A. 2005, *Pengaruh variabel budaya perusahaan terhadap komitmen karyawan dan kinerja perusahaan kelompok penerbitan pers Jawa Pos*, Universitas Airlangga Surabaya.

- Brigman, 1955, *Social Psychology*. Second Edition, Harper Collins Publishers Inc. New York.
- Bruhn, MD. and Steel, R.P. 1996, A review and meta-analysis of research on the relationship between behavioral intension and employee turnover, *Academy of Management Journal*, 33 : 179-187.
- Budiman, Maria Fransisca. 2005, *Pengaruh Variabel Budaya Perusahaan Terhadap Kinerja Perusahaan*, Tesis, Untag 1945 Surabaya.
- BUMN-RI (2007), *Renstra BUMN Republik Indonesia*, Diperoleh dari (<http://id.bumn-ri.go.id>) diakses 15 Maret 2007).
- Cascio, Wayne F., 1996, *Managing Human Resources; Productivity, Quality of Worklife, Profits*, 5<sup>th</sup> Edition, Mc Graw-hill Inc., New York.
- Chatman, Jennifer., and Bersade., 1997, "Employee Satisfaction, Factor Associated With Company Performance" *Journal of Applied Psychology*. February, 29 - 24.
- Cherrington, D.J. 1995. *Organizational Behavior : The Management of Individual And organizational performance*. Allyn and Bacon, Massachusetts.
- .....1989, *The Management of Human Resources*, 2<sup>nd</sup> Edition, Prentice-Hall Inc., Englewood Cliffs.
- Chien, Mien Huei. (2004). A study to Improve Organization Performance : A View from SHRM, *The Journal of Amirican Academic of Business*.
- Christen, Markus. Ganesh Iyer, & David Soberman, 2006, Job Satisfaction, Corporate Performance, and Effort " *Journal of Applied Psychology*, Vol. 70 (January 2006), 137–150.
- Copeland, C.W. 1988, Phsychology of Employee Lateness , Absence and Turnover A Methodological and Empirical Study, *Journal of Aplied Pshicology* 68 : 213- 236.
- Cooper, DR. Emory CW, 1995. *Business Research Methods*. 5<sup>th</sup> ed. New York: Richard D. Irwin.
- Cox, T.H., and S. Blake, 1991, Managing Cultural Diversity : Implication for Organizational Competitiveness, *Academy of Management Executive*, 4 : 45-56.

- Dartono, Umen. 2007, “Pengaruh budaya organisasi dan lingkungan kerja serta motivasi kerja terhadap kepuasan kerja dan kinerja direktorat pengelolaan lahan otorita Batam” pada Universitas Airlangga Surabaya
- Davis, Keith. and Newstrom, J., W., 1996, *Perilaku dalam Organisasi*, Terjemahan Cetakan Kedua, Erlangga, Jakarta.
- Davis, Keith. 1989, *Human Behaviour at Work : Organizational Behavior*, 1<sup>st</sup> Edition, Tata McGraw-Hill Publishing Company, New Delhi.
- Deal TE, Kennedy, AA. 2000. *Corporate Cultures: The Rites and Rituals of Corporate Life*. Cambridge, Massachusetts: Perseus Publishing.
- Desler, Gary. 1997, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Cetakan ketiga, Penerbit Prenhallindo, Jakarta.
- Dewi, Ade Fitria. 2002, “Pengaruh iklim organisasi terhadap kepuasan kerja karyawan PT. Pelayaran teluk bajau cipta sejahtera Samarinda “. Tesis UMM Malang.
- Djiko, Krivalda Djeinet. 2006, Pengaruh Beberapa Faktor Budaya Perusahaan Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan PT. Utama Prima di Jakarta, Theses of Airlangga University Surabaya.
- Laksmidewi, Doli. 2005. Analisis Korelasi Budaya Organisasi Dengan Kepuasan Kerja Karyawan Di Total E&P Indonesia, [Unika Atma Jaya](#).
- D’Sousa, Anthony. 2006, *Proactive Visionary Leadership*. Jakarta. Penerbit Trisewu.
- Dwiyanto, Agus. 1999. *Penilaian Kinerja Organisasi Pelayanan Publik*, UNJ Jogja.
- Edwin, Michelle. and Gail T., 1975, Managing by Communication : An organizational Approach, *Journal of Vocational Behavior*, Vol. 3, pp.14-24.
- Elmuti, A.J. 1993, A tree-wave Longitudinal Analysis of The Causal Ordering of Satisfaction on Commitment on Turnover Decisions, *Journal of Applied Psychology*, 74 ; 855-868.

- Enggartiaso, 2000, *Komitmen dan Keterlibatan Pekerja dalam Mempengaruhi Kepuasan Kerja, Swa*, Edisi VI-Maret : 13-15, Jakarta.
- Engel, James L. Roger, D. Blackwell and Paul W., 1986. *Perilaku Konsumen*, Terjemahan, Edisi Keenam, Binarupa Aksara, Jakarta.
- , 1995, *Perilaku Konsumen*, Edisi Kedelapan, Binarupa Aksara, Jakarta.
- Ferdinand, Augusty. 2000, *Structural Equation Modeling dalam Penelitian Manajemen*, Ikatan Penerbit Universitas Diponegoro, Semarang.
- ....., 2002: *Structural Equation Modelling dalam Penelitian Manajemen: Aplikasi Model-Model Rumit dalam Penelitian untuk Tesis Magister dan Disertasi Doktor*. Edisi kedua, Semarang: BP Undip.
- Firdaus, Taufik. 2007. Pengaruh Iklim Organisasi Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan Pada Divisi Pharmaserve di PT. Combiphar Jakarta. UPI Bandung.
- Foster, B.G. 1988, Application of social Learning theory to employee self management of Atedence, *Journal of Aplied Pshycology*, 72 (3) ; 586-601.
- Fombrun, Charless J., 1992, *Turning Point : Creating Strategic Change in Corporations*, 2<sup>nd</sup> Edition, McGraw Hill Inc., New York.
- Fendy, 2005. Hubungan Antara Iklim Organisasi dengan Kepuasan Kerja Karyawan (Studi pada karyawan PT. Sinar Daku, Jakarta). [Unika Atma Jaya](#).
- Gibson, JL. Ivancevich, JM. Donnely Jr. JH, 1997. *Organizations*. 8<sup>th</sup> ed., Boston, Massachusetts: Irwin, Inc.
- , 1991. *Organizations*. 7<sup>th</sup> ed., Boston, Massachusetts: Irwin, Inc.
- , 1991. *Organizations: Behavior, Structure, Processes*. 6<sup>th</sup> ed, Texas: Business Publications Inc. Plano.
- Gilbert, A. Churchill Jr. 2004, Job Satisfaction and Corporate Performance In The Public Sector “The Role of the Work Environment” University of North Carolina at Charlotte State University of New York at Albany.

- Gittell, J. 2002. Relationships between service providers and their impact on customers. *Journal of Service Research*, 4: 299-311.
- Gorda, Anak Agung Ngurah Oka Suryadinatha. 2006, Pengaruh Kualitas Manajer, Kepuasan kerja, dan Budaya Perusahaan Terhadap Komitmen dan Kinerja Manajer : Suatu Studi Terhadap Manajer Hotel Di Bali, Post Graduate Airlangga University
- Gordon, JR. 1991, *Organizational Behavior: A Diagnostic Approach*, Allyn and Bacon, New York.
- Hana, Catur. W. 2006, Kinerja organisasi dan kepuasan kerja merupakan salah satu faktor yang dapat mewujudkan budaya organisasi, Teknik Industri-UMSIDA.
- Hall, R. 1992. The strategic analysis of resources. *Strategic Management Journal*, No.13, h. 125-143.
- Hamdie, Taufiqurrahman. 2006. Hubungan Antara Iklim Organisasi Dengan Kepuasan kerja Bagi Karyawan RSUD.H.Boejasin Kabupaten Tanah Laut Kalimantan Selatan. Universitas Gadjah Mada Yogyakarta.
- Handoko, T. Hani. 1992. *Manajemen personalia dan Sumber Daya manusia*. Edisi kedua, BPFE UGM, Yogyakarta.
- Herzberg, Frederick. Mausner B., and Synderman B., 1955, *The Motivation of Work*, 2<sup>nd</sup> Edition, John Wiley & Sons, New York.
- Hofstede, G. (1980) *Motivation, leadership, and organization : do American theories apply abroad ? Organizational Dynamics* Summer.
- .....(1983) *The cultural relativity of organizational practices and theories*. *Journal of International Bussines Studies* Fall.
- ..... (1984) *Cultural dimensions in management and planning*. *Asia Pacific Journal of Management* January.
- .....1984. *Culture's Consequences: International Differences in Work-Related Values*. Abridged edition, California: Sage Publications. Newbury Park.

- Hotama, A. Sonny Nursutan. 2005, Pengaruh penganggaran partisipatif dan kepuasan kerja dengan motivasi dan kinerja manajerial terhadap kinerja organisasional Perusahaan Manufaktur di Jawa Timur, Surabaya Universitas Airlangga
- Husein, Umar. 2002, *Riset Pemasaran dan Perilaku Konsumen*, PT Gramedia Pustaka Utama, Jakarta.
- Husna, Siti AINU Syukri. 2006, Kajian Keterkaitan Budaya Perusahaan Yang Diterapkan Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan dan Kinerja (studi kasus pada PT. Telekomunikasi Indonesia, Tbk., Kandatel Bandung) Industrial Engineering and Management ITB.
- Indriantoro, Nur. dan Supomo, Bambang. 1999, *Metedologi Penelitian Bisnis. Untuk Akuntansi & Manajemen*, Edisi Pertama, BPFE, Jogjakarta.
- Inststruksi Presiden Nomor. 7, Tahun 1999, *tentang Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah*.
- Itami, H. and Roehl, T. 1987. Mobilizing Invisible Assets. Cambridge, MA: Harvard University Press.
- Ivancevich, J.M., dan Michael Matteson, 1997, *Organizational and Management Business*, 5<sup>th</sup> Edition, Publishing Inc., Texas.
- Jatnika, 2008. Analisis Faktor- Faktor yang Mempengaruhi Kerja dan Komitmen Kerja Karyawan. Teknik Industri – ITB.
- Jones, Gareth R.,1995. *Organizational Theory: Text and Cases*, A&M University, Texas
- Johnston, AA. 1991, Parental leave : *Is the bussines of bussines*, Human Resources Planing, 13 : 119-131.
- Kaplan, RS. and D.P. Norton. 1992. The Balanced Scorecard – Measure that drive performance. *Harvard Business Review (January-february)*: 71-79.
- Kotter, JP. Heskett, JL., 1992. *Corporate Culture and Performance*. New York: The Free Press
- Keban, T. Yeremias, 1995. *Pengantar Administrasi Publik*, MAP, UGM, Yogyakarta

- Kementerian Pendayagunaan Aparatur Negara, Deputi bidang akuntabilitas aparatur (2005), *Modul pelatihan penyusunan penetapan kinerja*, tim studi pengembangan sistem akuntabilitas kinerja instansi pemerintah jakarta, Menpan Mei 2005.
- Keputusan Kepala Lembaga Administrasi Negara, Nomor. 589/IX/6/1999, tentang *Pedoman Penyusunan Laporan Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah*.
- Keputusan Menteri BUMN No.100/Kep-100/MBU/2002, tentang Penilaian Tingkat Kesehatan Badan Usaha Milik Negara.
- Kepmendagri No. 47 Tahun 1999. tentang Pedoman Penilaian Kinerja Perusahaan Daerah.
- Kirk L, Rogga. 2001. *Human Resources practices, Organizational Climate and Employee Satisfaction, Academy Of Management review*, July, 619 – 644.
- Koesmono, H. Teman. 2005, *Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Motivasi dan Kepuasan Kerja Serta Kinerja Karyawan pada Sub Sektor Industri Pengolahan Kayu Ekspor di Jawa Timur*, Disertasi Universitas Airlangga, Surabaya,
- Kreitner, R., 1989. *Management*. 4<sup>th</sup> ed. Boston, Massachusetts: Houghton Mifflin Company.
- Kreitner, R., Kinicki, A. 2003, *Perilaku Organisasi* (Terjemahan). Edisi Pertama. Jakarta: Salemba Empat.
- Kurniawan, Agung. 2005, *Transformasi Pelayanan Publik*. Pembaruan. Yogyakarta
- Locke, Edwin. A., 1975, Personnel Attitudes and Motivation, *Annual Review of Psychology*, vol. 26, pp. 457-480, 597-598.
- Low, Jonathan. and Tony Siesfeld, 1998. *Earnest And Young Center Of Business Innovation*. Strategic Leadership Jornal. Lambridge, Massachusetts.
- Luthans, F. 2000, *Organizational Behavior*. 9<sup>th</sup> ed., New York: McGraw-Hill Irwin.

- .....1997. *Organizational Behavior*. Thrid Edition. The McGraw-Hill Companies Inc. New York.
- Maholtra, N. 1996, *Marketing Reasearch an Applied Orientation*, 2<sup>nd</sup> Edition, Prentice Hall International Inc., new Jersey.
- Mardiasmo, 2001, *Peningkatan Pendapatan Asli Daerah*, Makalah (tidak diterbitkan)
- Mangkunegara, A. P. 2001. *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan* (Cetakan Ketiga). Bandung: PT. Remaja Rosdakarya Offset.
- ....., 2005. *Perilaku dan Budaya Organisasi*, Cetakan Pertama, PT. Refika Aditama, Bandung,
- Marcoulides, GA., Heck, RH. 1993. "Organizational Culture and Performance: Proposing and Testing a Model". *Organization Science*. 4(2):209-225
- Mathis, Robert L., and Jackson, John H., 2001., *Human Resource Management*, 9<sup>th</sup> Edition, edisi terjemahan, Pustaka Salemba Empat, Jakarta.
- Milton, Charles. R., *Human Behavior in Organization*, Prentice-Hall Inc., Englewood Cliffs,N.J.,1981
- Moeljono, Djokosantoso. 2003. *Budaya Korporat dan Keunggulan Korporasi*, Alex Media Komputindo, Jakarta.
- Mondy, Wayne. and Noe, M. Robert, 1990, *Human Resources Management*, Fourth Edition, Allyn and Bacon, United States of America,.
- Muchinsky, Paul M. 1997. *Psychology Applied to work*. First Edition, The Dorsey Press, Chicago.
- Muluk, Khairul M.R. (2000)“ *Budaya Organisasi Pelayanan Publik (Kasus pada Rumah Sakit X di Malang)* “ PPS Unibraw
- Murphy, B.G., Trailer, W.J., and Hill, C.R.1996. Measuring Performance in Organizational Level Analysis. *Journal of Business Research*., Vol. 36,15-23.
- Nathalia, Maria. 2003. Hubungan Iklim Organisasi Dengan Kepuasan Kerja Karyawan PT. (Persero) Angkasa Pura Jakarta. *Unika Atma Jaya*.
- Nimran, Umar. 1998. *Perilaku Organisasi*. Citra Media, Surabaya.

- Pastin, 1986. *The Hard Problem of Management*. Jossey Bass Inc. California, USA.
- Paul, R. Niven. 2005, *Balance scorecard Diagnostic, Mempertahankan Kinerja Maksimal*, Elekmedia Komputindo, Kelompok Gramedia, Jakarta.
- Peraturan Pemerintah Nomor 12 Tahun 1998 tentang Perusahaan Perseroan (PERSERO) (Lembaran Negara Tahun 1998 Nomor 15, Tambahan Lembaran Negara Nomor 3731) sebagaimana telah diubah dengan Peraturan Pemerintah Nomor 45 Tahun 2001 (Lembaran Negara Tahun 2001 Nomor 68, Tambahan Lembaran Negara Nomor 4101).
- Peraturan Pemerintah Nomor 13 Tahun 1998 tentang Perusahaan Umum (PERUM), (Lembaran Negara Tahun 1998 Nomor 16, Tambahan Lembaran Negara Nomor 3732).
- Peraturan Pemerintah Nomor 6 Tahun 2000 tentang Perusahaan Jawatan (PERJAN) (Lembaran Negara Tahun 2000 Nomor 12, Tambahan Lembaran Negara Nomor 3928);
- Peraturan Pemerintah Nomor 64 Tahun 2001 tentang Pengalihan Kedudukan, Tugas dan Kewenangan Menteri Keuangan pada Perusahaan Perseroan (PERSERO), Perusahaan Umum (PERUM) dan Perusahaan Jawatan (PERJAN) kepada Menteri Negara Badan Usaha Milik Negara (Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 2001 Nomor 117, Tambahan Lembaran Negara Nomor 4137)
- Perpamsi, Website: [perpamsi.org.id](http://perpamsi.org.id) , 2007.
- Plunkett, WR. Attner RF, 1989. *Management*. 3<sup>rd</sup> ed., Boston, Massachusetts: PWS-KENT Publishing Company.
- , 1997. *Management: Meeting and Exceeding Customer Orientation*. Cincinnati, Ohio: South Western College Publishing.
- Pradiansah, Arwan. 1999, Menciptakan Komunikasi dan system summer daya manusia yang terpadu : Upaya mewujudkan industrial yang harmonis, Usahawan, NO. 02, Tahun XXVIII Februari, Hal : 7 – 10.

- Robbins, SP. 2006. *Perilaku Organisasi* (Terjemahan). Jakarta: PT. Indeks.
- , 1998, *Organizational Behavior: Concepts, Controversies, Applications*, International ed., New Jersey: Prentice-Hall Inc.
- , 1990, *Organization Theory: Structure, Design and Applications*, 3<sup>rd</sup> ed. New Jersey: Prentice-Hall Inc.
- Robert, Karlene., H, and David M. Hunt, 1991, *Orgatnization Behavior*, 2<sup>nd</sup> ed, Pws-Kent Publishing Company, Boston.
- Rousseau, D. 1990. Normative beliefs in fund-raising organizations: Linking culture to organizational performance and individual responses. *Group & Organization Studies*, h.448-460.
- Rue, LW. Byars LL, 1989. *Management: Theory and Application*. 5<sup>th</sup> ed. Homewood, Illinois: IRWIN.
- , 1991. *Organizational Culture and Leadership*, 1<sup>st</sup> ed., San Francisco, Oxford: Jossey-Bass Publishers.
- Ruky, Achmad. S. 2003, *SDM Berkualitas Mengubah Visi Menjadi Realitas*, PT Gramedia Pustaka Utama, Jakarta.
- Sai Jadian, 1996. *Perilaku Organisasi*, Cetakan pertama, LP3ES, Jakarta.
- Sasongko. 2005, *Analisis Budaya Organisasi Hubungannya Dengan Kepuasan Kerja Karyawan di PT. Prima Muda Sejahtera*. Unika Atma Jaya.
- Sedarmayanti. 2001. *Sumber Daya Manusia Dan Produktivitas Kerja*. Bandung : Mandar Maju
- Sekaran, U. 2000, *Research Methods for Business: A Skill Building Approach*. Singapore: John Willey & Sons, Inc.
- Schein, Edgar. H. 1992, *Organizational Culture and Leadership*, 2<sup>nd</sup> edition. Jossey-Bass Publishers, San fransisco.
- ....., 1995. *On Dialogue, Culture, and Organizational Learning*. *Organizational Dynamics*. 40-51.
- ..... 1992. *Organizational Culture and Leadership*, 2<sup>rd</sup> ed., San Francisco, Oxford: Jossey-Bass Publishers, San Francisco.

- Shante, V. 1985, *Culture and Related Corporate Realities*, 1<sup>st</sup> ed, Richard D. Irwin. Inc., Homewood.
- Siagian, Sondang. P. 1993. *Filsafat Administrasi*. Jakarta. PT. Gunung Agung.
- . -----, 2002. *Kiat Meningkatkan Produktivitas Kerja*, : PT. Rineka Cipta. Jakarta
- Simamora, Henry. 2001. *Manajemen sumber daya Manusia*, edisi Ketiga, Bagian Penerbitan Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi YKPN. Yogyakarta.
- Slocum dan Hand. 1971, Prediction of Job Success and Employee Satisfaction. *Journal of Training and Development*, October 1971.
- Pramono, Slamet. 2007, Pengaruh persepsi pegawai atas karakter budaya organisasi terhadap kepuasan kerja dan kinerja pegawai” : Studi Pada Unit Pencegahan Dan Penyidikan (P2) Dan Unit Pejabat Fungsional Pemeriksa Barang (PFPB) Di Kantor Pelayanan Bea Dan Cukai Tipe A Khusus Tanjung Perak Surabaya. Unair Surabaya
- Soejono, 2004, *Pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja organisasi dan kepuasan kerja karyawan pada terminal penumpang umum di Surabaya*, Disertasi, Untag 1945 Surabaya.
- Stewart, Thomas. A. 1998, *Modal Intelektual*, Cetakan Kedua, Gajah Mada Press, Jogjakarta.
- Sugiyono, 2005, *Metode Penelitian Bisnis*, Cetakan Kedelapan, CV. Alfabeta, Bandung,
- [Sulistyaningsih, Endang](#). 2001, Analisis Hubungan Antara Iklim Organisasi dan Kepuasan Kerja Karyawan PT. Fajar Mas Murni Jakarta. [Unika Atma Jaya](#).
- Suprayetno, Agus. 2006, *Pengaruh Motivasi Kerja, Kepemimpinan dan Budaya Organisasi Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan Serta dampaknya pada Kinenja Perusahaan*, Tesis, Untag 1945 Surabaya.
- Susanto, A.B. 1997, *Budaya Perusahaan : Seri Manajemen dan Persaingan Bisnis*, Cetakan pertama, Elexmedia Komputindo Jakarta.
- ....., 2008, *Corpota Culture & Organization Culture*. The Jakarta Consulting Group. Jakarta.

Susiati, 2001. Pengaruh Budaya Perusahaan terhadap Kinerja (Studi pada PT. Terminal Petikemas Surabaya). Tesis. Universitas Brawijaya.

Suyadi, 1999. *Kebijakan Kinerja Karyawan*. BPFE, Yogyakarta.