

# PENGARUH BUDAYA ORGANISASI TERHADAP KINERJA PEGAWAI PADA PERUSAHAAN DAERAH AIR MINUM (PDAM) KOTA BANDUNG

Oleh: Hj. Ii Halilah<sup>1</sup>

## ABSTRAK

*Perusahaan Daerah Air Minum (PDAM) Kota Bandung adalah perusahaan milik Pemerintah Daerah Kota Bandung yang melayani penyediaan air bersih. Pada saat ini, umumnya pelanggan PDAM Kota Bandung masih banyak yang mengeluh, baik yang disampaikan secara langsung maupun melalui media massa dan elektronik, dimana sistem layanan dan kinerja (performance) berupa kualitas, kuantitas dan kontinuitas air yang dinikmati pelanggan masih jauh dari yang diharapkan. Kondisi tersebut menunjukkan bahwa kinerja pelayanan air bersih yang diberikan PDAM Kota Bandung belum sepenuhnya memberikan kepuasan kepada pelanggan. Fenomena-fenomena tersebut mengindikasikan bahwa PDAM Kota Bandung belum sepenuhnya dapat mewujudkan tujuan organisasi yang dikehendaki. Dengan demikian dapat dikatakan bahwa fenomena-fenomena yang terjadi, yang menunjukkan bagaimana kinerja PDAM Kota Bandung selama ini, salah satunya disebabkan oleh belum kuatnya budaya organisasi dalam mempengaruhi perilaku pegawai. Sehingga penelitian ini hendak mengkaji "(1) adakah budaya organisasi berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja pegawai PDAM Kota Bandung, serta (2) seberapa besar pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja pegawai PDAM Kota Bandung". Metode penelitian yang digunakan adalah Explanatory Survey Method, dengan teknik pengumpulan data angket, yang dikumpulkan dari responden dengan ukuran sampel 154 orang pegawai. Teknik analisis data adalah Model Analisis Jalur (Path Analysis Models) dengan uji statistika adalah uji-t dan uji-F. Hasil penelitian menunjukkan bahwa: (1) Budaya organisasi memberikan pengaruh yang signifikan dan positif terhadap kinerja pegawai PDAM Kota Bandung. (2) Besarnya pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja pegawai PDAM Kota Bandung ditunjukkan oleh hasil penelitian bahwa efektifnya budaya organisasi membawa implikasi yang positif terhadap kinerja pegawai.*

**Key word:** Budaya, organisasi, kinerja

### A. Latar Belakang Masalah

Apabila kita mengamati fenomena yang ada dalam masyarakat dan juga suasana atau situasi yang terjadi, terutama dimulai pada pertengahan tahun 1997 sampai saat ini, seperti kerusuhan, desakan-desakan perubahan sistem politik, unjuk rasa, dan ketidakpercayaan masyarakat terhadap birokrasi, itu semua menunjukkan masih rendahnya efektivitas organisasi pemerintah dalam memenuhi

fungsinya sebagai *public service*. Hal tersebut dimungkinkan, karena semakin hari warga masyarakat semakin cerdas, kritis, dan semakin memahami hak dan kewajibannya sebagai warga negara. Kondisi masyarakat yang demikian menuntut hadirnya pemerintah yang mampu memenuhi berbagai tuntutan kebutuhan dalam segala aspek kehidupan mereka terutama mendapatkan pelayanan yang sebaik-baiknya dari pemerintah.

---

<sup>\*)</sup> Hj. Ii Halilah Dosen pada Jurusan Administrasi Niaga, KBK Administrasi Bisnis, Politeknik Negeri Bandung

Fenomena belum terpenuhinya masyarakat dalam pelayanan publik yang ditandai dengan banyaknya keluhan masyarakat tersebut, secara umum terjadi di berbagai organisasi publik, baik di tingkat pusat maupun di tingkat daerah. Khusus di Kota Bandung, penelitian Suhirman dan Endah Apriani (2002) misalnya, yang tergabung dalam Lembaga Swadaya Masyarakat Bandung *Institute of Governance Studies* (LSM BIGS) yang dilakukan terhadap 104 kelurahan di Kota Bandung tentang Peningkatan Akuntabilitas Pelayanan Publik Kota Bandung, mengungkapkan tingkat kepuasan dan ketidakpuasan masyarakat terhadap kualitas, efisiensi, kecukupan, dan masalah yang mereka hadapi ketika berinteraksi dengan lembaga penyelenggara pelayanan publik.

Hasil penelitian yang menunjukkan ketidakpuasan masyarakat terhadap pelayanan publik di Kota Bandung tersebut adalah: Pelayanan pengelolaan jalan kota, yang dikelola Dinas Bina Marga, menempati peringkat tertinggi dengan persentase ketidakpuasan masyarakat sebesar 71.8%, kemudian secara berurutan pelayanan pemberian informasi ruang kota oleh Dinas Tata Kota sebesar 71.4%, pelayanan penyediaan air bersih oleh PDAM sebesar 67,6%, pelayanan pengelolaan pasar daerah oleh Dinas Pasar sebesar 63,1% dan pelayanan informasi ketenagakerjaan oleh Dinas Tenaga Kerja sebesar 57,6%.

Berkaitan dengan rencana penelitian yang akan penulis lakukan dan hasil penelitian yang dikemukakan oleh Suhirman dan Endah Apriani di atas, maka penulis menentukan salah satu instansi yang akan dijadikan sebagai lokasi penelitian, yaitu Perusahaan Daerah Air Minum (PDAM) Kota Bandung.

Perusahaan Daerah Air Minum (PDAM) adalah pengelola *public goods* yang dimiliki Pemerintah Daerah Kota Bandung yang melayani penyediaan air bersih kepada warganya, yang dirasakan sebagai kebutuhan yang sangat mendasar bagi masyarakat. Hal ini kemudian membuat posisi PDAM sangat peka terhadap perlakuan konsumen, sehingga

pihak perusahaan dituntut untuk mempunyai kemampuan yang tinggi dalam memenuhi kebutuhan pelanggan (*service* yang prima), agar mendapatkan loyalitas pelanggan kepada perusahaan.

Pada saat ini, umumnya pelanggan PDAM Kota Bandung, masih banyak yang mengeluh/komplain, baik yang disampaikan secara langsung maupun melalui media massa dan elektronik, dimana sistem layanan dan kinerja (*performance*) berupa kualitas, kuantitas dan kontinuitas air yang dinikmati pelanggan, masih jauh dari yang diharapkan.

Kondisi di atas menunjukkan bahwa kinerja pelayanan yang diberikan PDAM Kota Bandung belum sepenuhnya memberikan kepuasan kepada pelanggan, karena masih ada pelayanan yang tidak sesuai dengan harapan pelanggan. Hal ini sesuai dengan data yang diperoleh oleh penulis dari Bagian Hubungan Langgan PDAM Kota Bandung, yang menginventarisasi adanya berbagai bentuk pengaduan dari masyarakat seperti terlihat pada tabel berikut.

**Tabel 1**  
Jumlah Pengaduan Pelanggan  
PDAM Kota Bandung  
Periode 2003 – 2005

| Uraian                   | 2003 | 2004 | 2005   |
|--------------------------|------|------|--------|
| Jumlah Pengaduan/Keluhan | 9878 | 9687 | 14.232 |

Sumber: Bagian Hubungan Langgan PDAM Kota Bandung, 2006

Mencermati masih rendahnya kinerja PDAM Kota Bandung yang ditunjukkan oleh ketidakpuasan konsumen terhadap kualitas layanan yang diterimanya, serta fenomena yang dapat diungkap memberikan indikasi masih adanya kesenjangan antara apa yang seharusnya diperankan oleh PDAM dengan kenyataan yang terjadi. Berkaitan dengan itu, sudah selayaknya dicari faktor-faktor yang menyebabkan kinerja PDAM masih rendah, sehingga PDAM dapat dikelola dengan baik.

Kondisi seperti ini tentu tidak boleh dibiarkan terus terjadi, karena PDAM Kota Bandung sebagai Badan Usaha Milik Daerah

(BUMD) yang merupakan unit kerja publik pemerintah bertanggung jawab memberikan pelayanan yang prima kepada masyarakat sebagai pelanggannya.

Rendahnya kinerja instansi pemerintah (PDAM Kota Bandung) selama ini, salah satunya diduga karena masih rendahnya pemahaman pegawai menyangkut budaya yang diemban oleh organisasi pemerintah sebagai *public goods*, yaitu pelayanan yang menghasilkan bentuk/jenis barang yang digunakan oleh publik. Dengan demikian masalah yang akan dipecahkan dalam penelitian ini, terungkap dalam pernyataan masalah (*problem statement*) sebagai berikut: "Budaya organisasi yang dimiliki oleh PDAM Kota Bandung belum sepenuhnya dipersepsi oleh pegawai, hal ini terlihat dari masih rendahnya kinerja pegawai PDAM Kota Bandung, yang menyebabkan pada kepuasan masyarakat (pelanggan) yang belum memenuhi harapan. Keadaan ini menyebabkan kepuasan pelanggan terhadap kinerja pelayanan yang diberikan PDAM Kota Bandung rendah."

Berdasarkan pernyataan masalah (*problem statement*) di atas, dapat diajukan rumusan masalah yang terungkap dalam pertanyaan penelitian (*research question*) sebagai berikut: (1) Adakah budaya organisasi berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja pegawai PDAM Kota Bandung. (2) Seberapa besar pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja pegawai PDAM Kota Bandung

## B. Tinjauan Pustaka

### a. Pengertian Budaya Organisasi

Menurut Robbins (2001:525), budaya organisasi merupakan sistem makna bersama terhadap nilai-nilai primer yang dianut bersama dan dihargai organisasi, yang berfungsi menciptakan perbedaan yang jelas antara satu organisasi dengan organisasi lainnya, menciptakan rasa identitas bagi para anggota organisasi, mempermudah timbulnya komitmen kolektif terhadap organisasi, meningkatkan kemandirian sistem sosial, serta

menciptakan mekanisme pembuat makna dan kendali yang memandu membentuk sikap dan perilaku para anggota organisasi.

Deal dan Kennedy sebagaimana dikutip Robbins (1990:479) menjelaskan budaya organisasi sebagai nilai-nilai dominan yang didukung organisasi. Sementara Gibson et.al. (1996:77) merumuskan: "kultur organisasi mengandung bauran nilai-nilai, kepercayaan, asumsi, persepsi, norma, kekhasan dan pola perilaku".

Kreitner dan Kinicki (2003:68-75) memberi batasan budaya organisasi sebagai nilai dan keyakinan bersama yang mendasari identitas organisasi yang berfungsi sebagai pemberi rasa identitas kepada anggota, mempromosikan komitmen kolektif, meningkatkan stabilitas sistem sosial, serta mengendalikan perilaku para anggota. Luthans (1998:213) mengemukakan, budaya organisasi merupakan norma-norma dan nilai-nilai yang mengarahkan perilaku anggota organisasi. Setiap anggota akan berperilaku sesuai dengan budaya yang berlaku agar diterima oleh lingkungannya.

Sharplin (1995:225) menyatakan bahwa budaya organisasi merupakan suatu sistem nilai, kepercayaan, dan kebiasaan dalam suatu organisasi yang saling berinteraksi dengan struktur sistem formalnya untuk menghasilkan norma-norma perilaku organisasi. Sementara Stoner et.al (1996:246) mendefinisikan budaya organisasi sebagai suatu *cognitive framework* yang meliputi sikap, nilai-nilai, norma perilaku dan harapan-harapan yang disumbangkan oleh anggota organisasi.

Davis (1984:198) menyatakan bahwa budaya organisasi merupakan pola keyakinan dan nilai-nilai (*values*) organisasi yang dipahami, dijiwai dan dipraktekkan oleh organisasi sehingga pola tersebut memberikan arti tersendiri dan menjadi dasar aturan berperilaku dalam organisasi. Schein (1992:221) mendefinisikan budaya organisasi sebagai suatu pola dari asumsi-asumsi dasar yang ditemukan, diciptakan atau dikembangkan oleh suatu kelompok tertentu dengan maksud agar organisasi belajar mengatasi atau

menanggulangi masalah-masalahnya yang timbul akibat adaptasi eksternal dan integrasi internal yang sudah berjalan dengan cukup baik, sehingga perlu diajarkan kepada anggota-anggota baru sebagai cara yang benar untuk memahami, memikirkan dan merasakan berkenaan dengan masalah-masalah tersebut.

Menurut Noe dan Mondy (1993:235), budaya organisasi adalah sistem dari *shared values*, keyakinan dan kebiasaan-kebiasaan dalam suatu organisasi yang saling berinteraksi dengan struktur formalnya untuk mendapatkan norma-norma perilaku. Budaya organisasi juga mencakup nilai-nilai dan standar-standar yang mengarahkan perilaku pelaku organisasi dan menentukan arah organisasi secara keseluruhan.

Berdasarkan uraian di atas, meskipun konsep budaya organisasi memunculkan perspektif yang beragam, terdapat kesepakatan di antara para ahli budaya dalam hal mendefinisikan budaya organisasi. Intinya bahwa budaya organisasi berkaitan dengan sistem makna bersama yang diyakini oleh anggota organisasi (*refers to a system of shared meaning held by members*).

#### b. Karakteristik Budaya Organisasi

Budaya organisasi memiliki sejumlah karakteristik. Riset paling mutakhir dari Robbins dan Coulter dalam Hermaya (1999:76-77) mengemukakan ada tujuh dimensi yang secara keseluruhan menangkap hakikat budaya suatu organisasi apapun bentuk organisasinya. Ketujuh dimensi tersebut adalah:

1. *Inovasi dan mengambil resiko*. Tingkat dimana para karyawan didorong untuk bersikap inovatif dan mengambil resiko.
2. *Perhatian kepada detail*. Tingkat dimana para karyawan diharapkan untuk menampilkan ketepatan analisis, dan perhatian terhadap detail
3. *Orientasi hasil*. Tingkat dimana para manajer memusatkan perhatian pada hasil-hasil bukannya pada teknik-teknik dan proses-proses yang digunakan untuk mencapai hasil-hasil itu.

4. *Orientasi orang*. Tingkat dimana keputusan-keputusan manajemen memperhitungkan pengaruh hasil-hasil terhadap manusia di dalam organisasi itu.
5. *Orientasi tim*. Tingkat dimana kegiatan-kegiatan kerja disusun sekitar tim-tim bukan individu-individu.
6. *Agresivitas*. Tingkat dimana orang bersikap agresif dan bersaing bukannya ramah dan bekerja sama.
7. *Stabilitas*. Tingkat dimana kegiatan-kegiatan organisasi menekankan usaha mempertahankan *status quo* bukan pertumbuhan..

Masing-masing ciri-ciri tersebut, berlangsung pada suatu kontinum dari rendah ke tinggi. Karena itu, dengan menilai organisasi berdasarkan tujuh dimensi tersebut, akan diperoleh gambaran majemuk dari budaya organisasi. Gambaran tersebut menjadi dasar untuk perasaan pemahaman bersama para anggota mengenai organisasi, bagaimana urusan diselesaikan, dan cara anggota diharapkan berperilaku

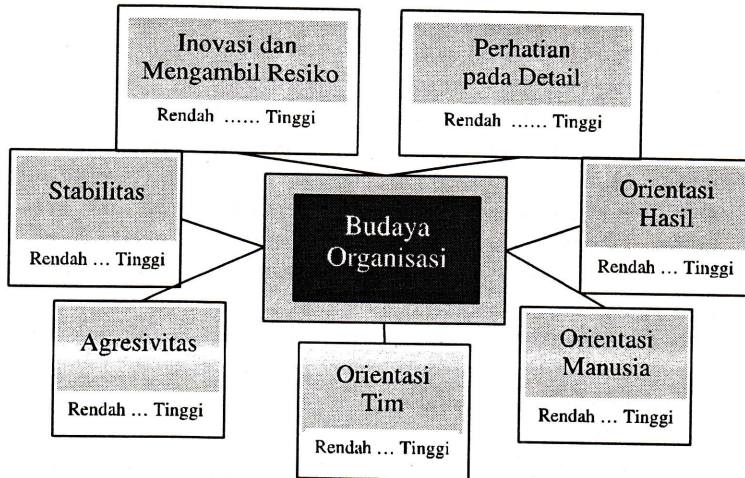
Semua karakteristik budaya organisasi sebagaimana dikemukakan di atas tidak dapat dipisahkan satu dengan yang lainnya, artinya unsur-unsur tersebut mencerminkan budaya yang berlaku dalam suatu jenis organisasi, baik yang berorientasi pada pelayanan jasa atau organisasi yang menghasilkan produk barang, anisasi

#### c. Pengertian Kinerja

Kinerja pada dasarnya merupakan hasil kerja yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugas dan pekerjaan yang dibebankan kepadanya. Istilah kinerja berasal dari kata *job performance* atau *actual performance* (prestasi kerja atau prestasi sesungguhnya yang dicapai oleh seseorang). Pengertian kinerja (prestasi kerja) adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya.

Samsudin (2005:159) menyebutkan bahwa: "Kinerja adalah tingkat pelaksanaan

**Gambar 1**  
Dimensi-dimensi Budaya Organisasi



Sumber : Robbins dan Coulters dalam Hermaya (1999:76-77)

tugas yang dapat dicapai seseorang, unit atau divisi dengan menggunakan kemampuan yang ada dan batasan-batasan yang telah ditetapkan untuk mencapai tujuan organisasi/perusahaan”.

Robbins (2003:175) menyebutkan bahwa: “Kinerja merupakan tingkat efisiensi dan efektivitas serta inovasi dalam pencapaian tujuan oleh pihak manajemen dan divisi-divisi yang ada dalam organisasi. Kinerja dikatakan baik dan sukses jika tujuan yang diinginkan dapat dicapai dengan baik. Kinerja juga dipandang sebagai fungsi dari interaksi antara kemampuan, motivasi dan kesempatan, sehingga kinerja seseorang dipengaruhi oleh kepuasan kerja.”

Sementara Donnelly, et. al. (1994:210) mengemukakan: “Kinerja merujuk kepada tingkat keberhasilan dalam melaksanakan tugas serta kemampuan untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Kinerja dinyatakan baik dan sukses jika tujuan yang diinginkan dapat tercapai dengan baik”.

Kesimpulan yang dapat diambil dari pendapat ahli di atas bahwa kinerja merupakan tingkat keberhasilan yang diraih oleh pegawai dalam melakukan suatu aktivitas kerja dengan merujuk kepada tugas yang harus dilakukannya.

#### d. Kriteria Penilaian Kinerja

Dalam rangka melacak kemajuan kinerja, mengidentifikasi kendala, dan memberi informasi dalam suatu organisasi, diperlukan adanya komunikasi kinerja yang berlangsung terus menerus, sehingga dapat mencegah dan menyelesaikan masalah yang terjadi. Karena alasan sebenarnya mengelola kinerja adalah untuk meningkatkan produktivitas dan efektivitas, serta merancang-bangun kesuksesan bagi setiap pekerja.

Berkaitan dengan hal tersebut, Bernardin & Russell (dalam Ruky, 2001:8) menyatakan bahwa: “perlu diadakan penilaian kinerja, untuk mengelola dan memperbaiki kinerja karyawan, untuk membuat keputusan staf yang tepat waktu dan akurat dan untuk mempertinggi kualitas produksi dan jasa perusahaan secara keseluruhan”.

Pengelolaan kinerja akan melibatkan individu dan tim terutama dalam mencapai target, dan bila tim itu memiliki kinerja yang baik, maka anggotanya akan menetapkan kualitas target, mencapai target, saling memahami dan menghargai, saling menghormati, tanggung jawab dan mandiri, berorientasi pada klien, meninjau dan memperbaiki kinerja, bekerja sama dan termotivasi.

Menilai kinerja pegawai dapat dilakukan dengan mengukur secara kualitatif dan kuantitatif hasil kerja pegawai, yaitu dengan cara melihat prestasi dan kontribusi yang diberikan pegawai dalam bekerja. Selanjutnya, untuk mengetahui apakah karyawan melaksanakan tugas sesuai dengan tuntutan pekerjaan dan apakah kinerjanya meningkat atau menurun, maka organisasi harus melakukan penilaian kinerja kepada anggotanya yang dilakukan secara berkala. Kegiatan penilaian kinerja adalah proses di mana perusahaan mengevaluasi atau menilai kemampuan dan kecakapan kerja pegawai dalam melakukan suatu pekerjaan yang dibebankan kepadanya.

Bernardin dan Russell (dalam Ruky, 2001:12) mengungkapkan bahwa penilaian kinerja adalah *"A way of measuring the contribution of individuals to their organization"*. Sementara Hasibuan (2001:88) memaparkan bahwa penilaian kinerja adalah "evaluasi terhadap perilaku, prestasi kerja dan potensi pengembangan yang telah dilakukan". Dengan demikian penilaian kinerja merupakan wahana untuk mengevaluasi perilaku dan kontribusi pegawai terhadap pekerjaan dan organisasi. Agus Dharma (1998:118) mengemukakan penilaian kinerja adalah "upaya menciptakan mengumpulkan masukan perbandingan-perbandingan antara penampilan kerja dengan hasil kerja yang diharapkan". Simamora (2004:338) menyebutkan bahwa: "Penilaian kinerja (*performance appraisal*) adalah proses yang dipakai oleh organisasi untuk mengevaluasi pelaksanaan kerja individu karyawan".

Dengan demikian dari pendapat di atas, dapat disimpulkan bahwa penilaian kinerja adalah proses membandingkan hasil kerja seseorang dengan standar prestasi kerja yang telah ditetapkan oleh organisasi. Sehingga dengan penilaian kinerja ini akan dapat diketahui seberapa baik seseorang melakukan pekerjaan yang diberikan/ditugaskan.

Berkaitan dengan penilaian kinerja ini, Samsudin (2005:166) mengistilahkan dimensi/kriteria penilaian ini sebagai objek penelitian. Menurut Samsudin (2005:166): "Objek

penilaian adalah dimensi perusahaan yang dapat dikendalikan oleh karyawan yang bersangkutan. ... Objek penilaian harus sinkron dengan tujuan penilaian. Apabila tidak sinkron dapat terjadi kekeliruan penilaian tentang prestasi kerja karyawan yang diinginkan."

Masih menurut Samsudin (2005:166) terdapat beberapa objek penilaian yang dapat dinilai dari pegawai yang bekerja diberbagai jabatan, sebagai berikut:

- a. Hal-hal umum yang dinilai dari pegawai di bidang produksi, antara lain *quality, quantity of work, knowledge of job, dependability, cooperation, adaptability, attendance, versatility, house keeping, dan safety.*
- b. Hal-hal umum yang dinilai dari pegawai tata usaha, antara lain *quality, quantity of work, knowledge of job, dependability, cooperation, adaptability, attendance, initiative, judgement, dan health..*
- c. Hal-hal umum yang dinilai dari orang yang memegang posisi pimpinan, antara lain *quality, quantity of work, knowledge of job, dependability, cooperation, judgement, initiative, leadership, planning and organizing, dan health.*

Dengan demikian menurut Samsudin objek-objek penilaian di atas, perlu disesuaikan dengan tujuan-tujuan penilaian. Oleh karena itu Samsudin (2005:166) menyebutkan bahwa pada pokoknya: "Objek penilaian karyawan itu mencakup dua hal pokok, yaitu hasil pekerjaan (prestasi kerja) dan sifat-sifat pribadi. Ini berarti mencakup kemampuan dan watak pribadi".

### C. Kerangka Pemikiran

Dasar pemikiran yang melandasi penelitian ini adalah untuk melihat budaya organisasi yang diduga mempengaruhi kinerja pegawai. Asumsi dasarnya adalah bahwa makin kuat budaya organisasi maka makin kuat pula dorongan pegawai untuk berprestasi. Berdasarkan hal tersebut terdapat dua konsep utama yang memerlukan penjelasan dan akan diukur melalui variabel-variabel penelitian yang disandarkan kepada teori-teori yang

melandasinya. Konsep tersebut adalah budaya organisasi dan kinerja pegawai.

Teori utama (*grand theory*) yang dijadikan dasar dalam penelitian ini adalah teori perspektif psikologis. Teori ini merupakan sintesis dari berbagai pandangan ilmiah yang berkaitan dengan psikologi tingkah laku dan psikologi kognitif. Pemilihan pendekatan kognitif ini ditentukan mengingat pembahasan dalam penelitian ini adalah tinjauan mengenai organisasi pemerintah yang dikategorikan sebagai organisasi publik dimana manusia berperan sangat menentukan. Persoalan manusia sangat erat dengan pengalaman, pembelajaran, kepribadian, pemahaman serta motivasi, yang kesemuanya merupakan aspek kognitif. Teori kognitif mendasarkan paradigmanya pada sebuah rangkaian (sistem) yang terjadi pada diri manusia, dimulai adanya dorongan psikologis dalam bentuk interpretasi atas gejala yang datang dilanjutkan dengan proses pemahaman untuk memperoleh jawaban, dan diikuti selanjutnya dengan respon. Dalam pandangan Miftah Toha (1998:42), teori kognitif dirumuskan sebagai berikut: "... bahwa perilaku seseorang itu disebabkan adanya suatu rangsangan (*stimulus*) dalam bentuk suatu objek fisik yang mempengaruhi orang dalam banyak cara. Teori ini mencoba untuk melihat apa yang terjadi diantara stimulus dengan jawaban seseorang terhadap rangsangan tersebut. Jelasnya bagaimana rangsangan tersebut diproses dalam diri seseorang".

Dalam proses tersebut terlibat di dalamnya aspek-aspek personal, seperti pengalaman, kepribadian, pengetahuan, serta kultur keluarga. Semakin besar penguasaan aspek-aspek tersebut maka akan dapat diperoleh interpretasi dan pemahaman yang memiliki makna dan bobot lebih baik. Proses kognisi dapat digambarkan dalam proses keterhubungan yang terjadi seperti pada gambar 2:

Luthans (1998:23) melalui kajiannya mengenai perilaku organisasi, mengatakan bahwa panduan untuk mempelajari perilaku di dalam organisasi adalah dengan menggunakan pendekatan *stimulus response*. Model ini kemudian dikembangkan Luthans menjadi S O

**Gambar 2**  
Pola Hubungan Kognisi



Sumber : Miftah Toha (1998:43)

B C (*Stimulus Organisme Behavior Consequences*) dengan asumsi yang sama dengan model S O R. Kelebihan yang diberikan model S O B C adalah adanya *consequences* yang menunjukkan orientasi yang akan dicapai melalui perilaku kerja. Setiap perilaku diarahkan kepada peningkatan produktivitas atau efektivitas organisasi.

Dengan demikian dapat digarisbawahi bahwa pendekatan perilaku organisasi merupakan *multidiscipline, integrated, comprehensive, dan people centered approach*, pendekatan yang memandang organisasi sebagai suatu sistem sosial, sehingga tidak lagi memandang organisasi sebagai wadah/alat semata, sehingga dalam rangka memperbaiki produktivitas (*productivity improvement*) dalam arti luas guna mencapai efektifitas organisasi (*organizational effectivity*) tidak cukup memberi tekanan pada struktur dan desain organisasi (*organizational structure and design*) saja tetapi hendaknya juga dan lebih pada manusianya (*human*).

Kinerja pegawai sebagai respon dari model S O R merupakan fokus kajian dari penelitian ini. Menurut Gibson, et. al. (1997:118), kinerja adalah tingkat keberhasilan dalam melaksanakan tugas dan kemampuan untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Sedangkan Mathis & Jackson (2001:82) menyatakan bahwa kinerja pada dasarnya adalah apa yang dilakukan atau tidak dilakukan karyawan. Kinerja karyawan adalah yang mempengaruhi seberapa banyak mereka memberi kontribusi kepada organisasi yang antara lain termasuk: kuantitas *output*, kualitas *output*, jangka waktu *output*, kehadiran di tempat kerja.

Samsudin (2005:159) mengatakan kinerja adalah tingkat pelaksanaan tugas yang dapat dicapai seseorang, unit atau divisi dengan

menggunakan kemampuan yang ada dan batasan-batasan yang telah ditetapkan untuk mencapai tujuan organisasi/perusahaan, yang tercermin dari beberapa dimensi/objek penilaian yang pada pokoknya dibagi menjadi dua hal, yaitu (1) hasil pekerjaan (prestasi kerja), dan (2) sifat-sifat pribadi (perilaku kerja).

Pengukuran kinerja karyawan berdasarkan perilaku kerja yaitu dengan mengevaluasi aktivitas atau kegiatan yang dilakukan oleh karyawan dalam kaitannya dengan pekerjaannya atau bagaimana karyawan mengerjakan pekerjaannya. Pengukuran berdasarkan perilaku akan menghasilkan obyektivitas yaitu keluaran yang mampu dihasilkan karyawan sesuai dengan kapasitas yang dimilikinya.

Banyak faktor yang mempengaruhi kinerja individu. Gibson, et. al. (1996:53) mengelompokkan variabel-variabel yang dapat mempengaruhi kinerja individu antara lain: (1) variabel individual, (2) variabel psikologi, dan (3) variabel organisasi. Robbins (2003:175) menjelaskan bahwa kinerja merupakan fungsi interaksi antara kemampuan atau *ability* (A), motivasi atau *motivation* (M) dan kesempatan atau *opportunity* (O) yang dapat dinyatakan dalam formula kinerja =  $f(A \times M \times O)$ . Artinya kinerja merupakan fungsi dari kemampuan, motivasi, dan kesempatan. Dengan demikian kinerja ditentukan oleh faktor-faktor kemampuan, motivasi dan kesempatan. Kesempatan kinerja adalah tingkatan-tingkatan kinerja yang tinggi yang sebagian merupakan fungsi dari tiadanya rintangan-rintangan yang menghalangi karyawan. Meskipun seorang individu mungkin bersedia dan mampu, bisa saja ada rintangan yang menjadi penghambat. Sementara Rivai (2005:16) mengemukakan kinerja pada dasarnya ditentukan oleh tiga hal yaitu (1) kemampuan, (2) keinginan, dan (3) lingkungan.

Berdasarkan ketiga pendapat di atas, tampak bahwa Robbins (2001), Gibson (1996), dan Rivai (2005) menggunakan istilah yang sama untuk variabel kemampuan dan motivasi. Sementara faktor organisasi yang disebut oleh Gibson (1994), faktor peluang yang disebut

oleh Robbins (2001:173), dan faktor lingkungan menurut Rivai (2005) apabila ditelaah lebih jauh mempunyai maksud yang sama yaitu faktor peluang dari lingkungan organisasi. Artinya kinerja individu dipengaruhi oleh karakteristik organisasi atau sejauhmana lingkungan organisasi memberikan peluang kepada individu untuk menampilkan kinerja yang tinggi. Karakteristik organisasi yang membedakan organisasi dengan organisasi lainnya disebut budaya organisasi.

Budaya organisasi dimaknai sebagai sistem makna bersama terhadap nilai-nilai primer yang dianut bersama dan didukung organisasi. Kuat lemahnya budaya organisasi ditunjukkan oleh sejauhmana nilai-nilai primer inovasi dan pengambilan risiko (*innovation and risk taking*), perhatian pada rincian (*attention to detail*), orientasi hasil (*outcome orientation*), orientasi orang (*people orientation*), orientasi tim (*team orientation*), keagresifan (*aggressiveness*), dan kemantapan (*stability*) (Robbins, 2003:525), dipegang secara intensif, dianut secara luas, serta disosialisasikan dengan jelas diantara para anggota organisasi (Santhe, 1985; Luthans, 1998; Robbins, 2003). Budaya organisasi yang kuat akan meningkatkan konsistensi perilaku (Robbins, 2003:527). Sebagai sistem makna bersama maka kaitan antara budaya organisasi dengan efektivitas organisasi terjadi karena budaya organisasi berfungsi sebagai pembentuk dan penuntun perilaku, membantu menciptakan rasa memiliki, menciptakan identitas atau jati diri, memacu komitmen kolektif terhadap organisasi, mempromosikan stabilitas sistem sosial, serta menumbuhkan sikap dan mengontrol perilaku (Smircich, 1983; Wood, Wallace & Zeffane, 2001; Keitner & Kinicki, 1989; Robbins, 2003).

Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa budaya organisasi mempunyai peranan yang sangat penting dalam menyediakan dukungan, kesempatan dan sumber pemodelan bagi pegawai untuk berperan, berperilaku dan atau berkinerja dalam organisasi. Adanya budaya organisasi mendasari komitmen bersama yang jauh melampaui sekedar minat pribadi dari seorang pegawai.

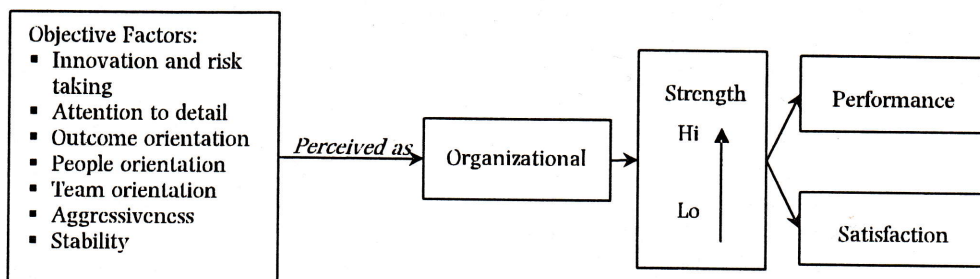


Budaya organisasi yang dijalankan oleh semua jajaran pegawai secara konsekuen dan konsisten dapat menciptakan kehidupan berorganisasi yang terbuka, pegawai bebas mengungkapkan pikiran dan perasaan serta berpartisipasi dalam proses pengambilan keputusan manajerial, semua ini akan memberikan pengaruh yang positif baik terhadap kinerja pegawai maupun kinerja organisasi. Dengan demikian budaya organisasi merupakan faktor yang dapat mempengaruhi kinerja individu. Hal ini senada dengan pendapat Robbins (2003:545) dan Kotter & Heskett (1997). Secara kerangka konseptual Robbins (2003:545) melihat bagaimana hubungan budaya organisasi berdampak pada kinerja dan kepuasan kerja seperti diragakan oleh gambar 3:

dan dorongan untuk tanggap dalam memanfaatkan peluang yang ada. Keberadaan inovasi dan pengambilan resiko ini, bagi organisasi penting mengingat tantangan yang dihadapi organisasi semakin hari semakin kompleks, baik berkaitan dengan masalah intern organisasi atau pun tantangan dari luar yang datang dari para pesaing. Oleh karena itu diperlukan kemampuan lebih dari pegawai dalam menghadapi persoalan-persoalan kerja melalui kemampuan inovasinya.

Dengan demikian, berdasarkan pendapat Robbins di atas, sebagai makna bersama, budaya organisasi diidentifikasi memiliki peran yang amat strategis dalam kaitannya dengan kinerja organisasi. Bahkan dewasa ini budaya organisasi telah ditempatkan sebagai

**Gambar 3**  
Hubungan Budaya Organisasi terhadap Kinerja



Sumber: Robbins (2003:545)

Penggunaan faktor-faktor objektif yang dikemukakan oleh Robbins di atas, adalah untuk menilai budaya organisasi di PDAM Kota Bandung. Inovasi diartikan sebagai suatu gagasan baru yang ditetapkan memprakarsai atau memperbaiki suatu produk, proses atau jasa. Melalui inovasi dapat diketahui seberapa jauh anggota organisasi didorong untuk menemukan cara-cara baru yang lebih baik, tingkat kreativitas, dorongan untuk melakukan terobosan-terobosan baru dalam bekerja dan dorongan untuk mengembangkan kemampuan. Sedangkan pengambilan risiko merupakan dorongan kepada anggota organisasi untuk melaksanakan gagasan baru dalam bekerja,

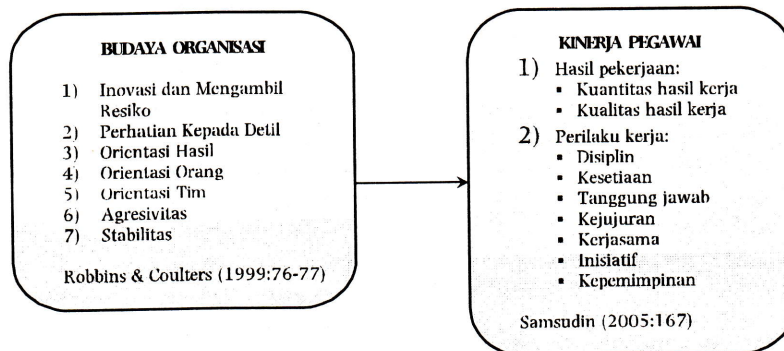
salah satu sumber kekuatan daya saing suatu organisasi (Susanto, 1997: xvii).

Berpijak pada kerangka alur berpikir sebagaimana dikemukakan di muka, konsep-konsep yang terlibat dalam penelitian dapat diragakan seperti gambar 4.

Berdasarkan uraian-uraian sebagaimana dikemukakan di atas, ada tiga hipotesis yang dapat diajukan: (1) Budaya organisasi berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja pegawai PDAM Kota Bandung, serta (2) Besarnya pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja pegawai PDAM Kota Bandung ditentukan oleh dimensi inovasi dan mengambil resiko, perhatian kepada detail, orientasi hasil,

**Gambar 4**

**Kerangka Konseptual Penelitian Hubungan Antar Variabel Penelitian**



orientasi orang, orientasi tim, agresivitas, dan stabilitas

#### D. Metode Penelitian

Inti kajian dalam penelitian ini adalah masalah kinerja pegawai. Penulis melihat bahwa aspek tersebut diduga sebagai kekuatan strategis yang perlu dibina dan dikembangkan secara simultan dalam rangka mewujudkan cita-cita yang diharapkan. Perspektif atau sudut pandang yang penulis gunakan untuk mengkaji masalah kinerja pegawai ini adalah dari budaya organisasi. Adapun lokasi untuk mengkaji masalah dalam penelitian ini adalah PDAM Kota Bandung. Sementara yang menjadi objeknya adalah pegawai yang berjumlah sebanyak 154 pegawai.

Penelitian ini menggunakan metode survey eksplanatory, karena tujuan penelitian adalah ingin menguji hipotesis yang menduga dengan kuat bahwa terdapat pengaruh antara variabel budaya organisasi sebagai variabel pengaruh terhadap kinerja pegawai PDAM Kota Bandung sebagai variabel terpengaruh.

Berdasarkan kerangka pikiran penelitian yang telah diuraikan, maka variabel pengaruh adalah budaya organisasi. Sedang variabel terpengaruh adalah kinerja pegawai. Operasionalisasi kedua variabel tersebut mengacu kepada pendapat Robbins dan Coulters dalam Hermaya (1999:76-77) untuk variabel budaya organisasi dan Samsudin (2005:167).

Jenis data yang akan dikumpulkan adalah (1) data sekunder dan (2) Data primer. Data sekunder adalah data yang telah diterbitkan oleh PDAM Kota Bandung. Sedang data primer adalah data yang diperoleh dari hasil observasi dan yang diperoleh dari responden. Data primer dikumpulkan dengan menggunakan kuesioner. Dalam proses pengisian kuesioner, responden dibimbing oleh petugas enumerator yang telah disiapkan sebelumnya. Data sekunder diambil dari data yang telah tersedia di PDAM Kota Bandung, baik yang telah berbentuk buku maupun yang berbentuk laporan, tabel, dan semacamnya.

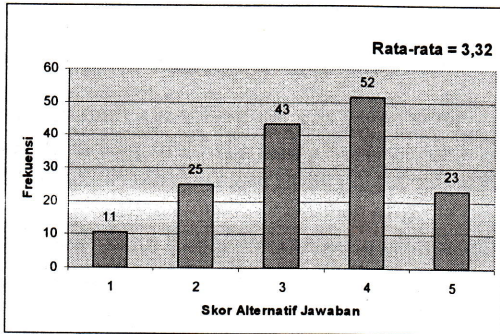
Sebelum pelaksanaan penelitian (tahap pengumpulan data), terlebih dahulu dilakukan tahap persiapan di antaranya melaksanakan orientasi lapangan dan penelitian pendahuluan. Orientasi lapangan dilakukan antara lain untuk mengumpulkan bahan/informasi bagi penyusunan instrumen/alat ukur penelitian (pedoman wawancara, daftar pertanyaan, dan alat-alat penelitian lainnya). Penelitian pendahuluan dimaksudkan untuk mengadakan uji kesahihan (*validity*) dan keterandalan (*reliability*) alat ukur yang telah disusun dalam penelitian.

Selanjutnya untuk menjawab permasalahan sebagaimana diungkapkan pada rumusan masalah, digunakan teknik analisis deskriptif dan inferensial. Berkaitan dengan teknik analisis data inferensial maka yang digunakan adalah Model Analisis Jalur (*Path Analysis Models*).

## E. Hasil Penelitian dan Pembahasan

Deskripsi variabel budaya organisasi diperoleh melalui perhitungan persentase terhadap skor jawaban responden. Berdasarkan perhitungan, diperoleh hasil seperti tampak pada gambar berikut.

**Gambar 5**  
Tanggapan Responden Terhadap Budaya Organisasi PDAM Kota Bandung



Sumber : Skor jawaban responden

Diagram di atas menunjukkan bahwa skor jawaban responden untuk variabel budaya organisasi terpusat pada alternatif jawaban skor 4 (setuju), yaitu sebanyak 52 responden atau 33,50% dari seluruh responden. Skor rata-ratanya sebesar 3,32, dan apabila dikonsultasikan dengan skala penafsiran skor rata-rata jawaban responden angka sebesar itu berada pada rentang 2,60 – 3,39 atau berada pada kategori cukup.

Temuan penelitian ini menunjukkan bahwa rata-rata pegawai mempersepsikan budaya organisasi di PDAM Kota Bandung telah cukup kuat. Hal ini ditunjukkan oleh skor rata-rata responden tentang variabel budaya organisasi yang termasuk pada kategori cukup.

Temuan penelitian ini juga menunjukkan bahwa sikap responden paling dominan ada pada sikap setuju jika budaya organisasi di PDAM Kota Bandung yang dicerminkan oleh dimensi inovasi dan mengambil resiko, perhatian kepada detil, orientasi hasil, orientasi orang, orientasi tim, agresivitas, dan stabilitas,

telah cukup kuat dalam menjaga dan membentuk karakteristik organisasi.

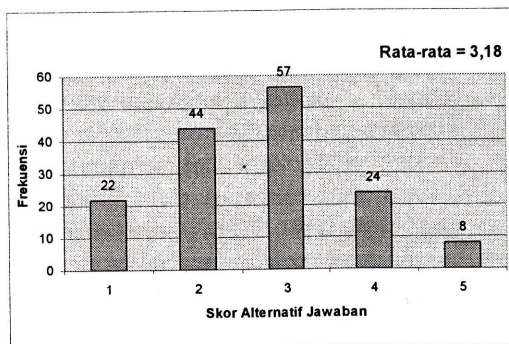
Persepsi pegawai yang menggambarkan bagaimana budaya organisasi di PDAM Kota Bandung ini ditunjukkan oleh pernyataan-pernyataan bahwa perusahaan menekankan/memberikan dorongan/dukungan/kebebasan/kesempatan kepada pegawai untuk: (1) menemukan/ melaksanakan cara-cara baru yang lebih baik dalam menyelesaikan persoalan-persoalan pekerjaan/tugas, (2) mengembangkan kemampuan, (3) tanggap dalam memanfaatkan segala peluang, (4) bertanggung jawab dalam menjalankan tugasnya, sesuai dengan tanggung jawab dan kepercayaan yang diterimanya, (5) memiliki cara dalam menyelesaikan pekerjaan sesuai dengan tugas dan fungsinya, (6) tentang pentingnya kejelasan informasi dalam menyelesaikan pekerjaan/tugas, (7) tentang pentingnya keberhasilan dalam kerja, (8) tentang pentingnya bekerja secara efisien, (8) belajar dalam rangka mengembangkan kemampuannya, (9) untuk menyampaikan kritik dan saran, (10) sistem penghargaan yang jelas bagi pegawai, (11) dilakukannya koordinasi yang baik diantara unit-unit/bagian yang ada di dalam perusahaan, (12) dilakukannya kerjasama diantara unit-unit/bagian yang ada di dalam perusahaan, (13) dipertahankannya pola kerja tertentu dalam menyelesaikan suatu persoalan pekerjaan/tugas, serta (14) dipertahankannya kestabilan kerja.

Dengan demikian hasil penelitian ini menggambarkan bahwa PDAM Kota Bandung telah cukup kuat dalam mengembangkan budaya organisasinya, dalam menjaga dan membentuk karakteristik organisasi, baik bagi pegawai maupun lingkungan kerja organisasi. Artinya, selama ini PDAM Kota Bandung sebagaimana dipersepsi oleh pegawai telah mengembangkan sistem makna bersama yang tinggi/kuat terhadap nilai-nilai primer yang dianut bersama dan dihargai organisasi, yang berfungsi menciptakan perbedaan yang jelas antara satu organisasi dengan organisasi lainnya, menciptakan rasa identitas bagi para anggota organisasi, mempermudah timbulnya

komitmen kolektif terhadap organisasi, meningkatkan kemandapan sistem sosial, serta menciptakan mekanisme pembuat makna dan kendali yang memandu membentuk sikap dan perilaku para anggota organisasi.

Deskripsi variabel kinerja pegawai diperoleh melalui perhitungan persentase terhadap skor jawaban responden. Berdasarkan perhitungan, diperoleh hasil seperti tampak pada gambar berikut.

**Gambar 6**  
Tanggapan Responden Terhadap Kinerja Pegawai PDAM Kota Bandung



Sumber : Skor jawaban responden

Diagram di atas menunjukkan bahwa skor jawaban responden untuk variabel kinerja terpusat pada alternatif jawaban skor 3 (kurang setuju), yaitu sebanyak 57 responden atau 36,74% dari seluruh responden. Skor rata-ratanya sebesar 3,18, dan apabila dikonsultasikan dengan skala penafsiran skor rata-rata jawaban responden, angka sebesar itu berada pada rentang 2,60 – 3,39 atau berada pada kategori cukup.

Temuan penelitian ini menunjukkan bahwa rata-rata kinerja pegawai PDAM Kota Bandung adalah cukup. Hal ini ditunjukkan oleh skor rata-rata responden tentang variabel kinerja pegawai yang termasuk pada kategori cukup.

Temuan penelitian ini juga menunjukkan bahwa sikap responden paling dominan ada pada sikap kurang setuju jika kinerja pegawai di PDAM Kota Bandung yang dicerminkan oleh dimensi hasil pekerjaan dan perilaku kerja

telah cukup tinggi dalam menjalankan tugas dan fungsinya sebagai pegawai PDAM Kota Bandung.

Persepsi pegawai yang menggambarkan bagaimana kinerja pegawai PDAM Kota Bandung ini ditunjukkan oleh pernyataan-pernyataan bahwa pegawai: (1) menyelesaikan pekerjaan yang dibebankan kepadanya, (2) bekerja tanpa membuat kesalahan/kekeliruan, (3) menyelesaikan pekerjaan tepat pada waktunya, (4) menyelesaikan pekerjaan dengan sebaik-baiknya, (5) mentaati peraturan yang berlaku, (6) mentaati perintah atasan yang berwenang, (7) sanggup tidak melanggar larangan yang ditetapkan perusahaan, (8) mentaati dan melaksanakan tugas dengan penuh kesadaran dan tanggung jawab, (9) memberikan sumbangan pikiran dan tenaga secara ikhlas untuk kepentingan organisasi, (10) menyelesaikan pekerjaan dengan sebaik-baiknya dan tepat waktu, (11) memikul resiko atas keputusan yang diambilnya atau tindakan yang dilakukannya, (12) memiliki ketulusan hati dalam melaksanakan tugas, (13) mampu tidak menyalahgunakan wewenang yang dimilikinya, (14) bekerja sama dengan orang lain, (15) bertindak atas tanggung jawabnya sendiri/tanpa menunggu perintah atasan, serta (16) memiliki kemampuan mengarahkan dan mempengaruhi orang lain/rekan kerjanya. Dengan demikian hasil penelitian ini menggambarkan bahwa pegawai PDAM Kota Bandung belum menunjukkan kinerja secara optimal dalam menjalankan tugas dan fungsinya sebagai pegawai PDAM Kota Bandung.

Selanjutnya, hasil uji hipotesis terhadap proposisi hipotetik yang diajukan, sesuai dengan model analisis yang digunakan yaitu *Path Analysis Models*, diperoleh: keterangan bahwa proposisi hipotetik yang diajukan seutuhnya bisa diterima, sebab berdasarkan pengujian secara statistik bermakna. Hasil penelitian menunjukkan bahwa: Budaya organisasi berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja pegawai. Hal ini ditunjukkan oleh adanya respon pegawai terhadap budaya organisasi yang berdampak secara berarti

terhadap kinerja pegawai dalam bekerja. Besarnya pengaruh budaya organisasi, yang dalam penelitian ini diukur berdasarkan dimensi inovasi dan mengambil resiko, perhatian kepada detail, orientasi hasil, orientasi orang, Orientasi tim, agresivitas, serta stabilitas, terhadap kinerja pegawai adalah sebesar 62,96%. Sementara sisanya ditentukan oleh variabel lain yang tidak diteliti, sebagaimana ditunjukkan oleh variabel residu ( $\epsilon$ ), sebesar 37,04%.

## F. Kesimpulan

Berdasarkan hasil penelitian, dan pembahasan yang telah dilakukan, maka dapat diambil beberapa dapat ditarik kesimpulan sebagai berikut.:

Keempat variabel tersebut baik secara langsung atau tidak langsung memiliki keterkaitan dan saling pengaruh satu sama lain secara erat.

1. Budaya organisasi yang dicerminkan oleh dimensi inovasi dan mengambil resiko, perhatian kepada detail, orientasi hasil, orientasi orang, orientasi tim, agresivitas, dan stabilitas, memberikan pengaruh yang signifikan dan positif terhadap kinerja pegawai PDAM Kota Bandung. Artinya semakin efektif budaya organisasi yang dikembangkan oleh PDAM Kota Bandung, maka akan diikuti oleh semakin tingginya kinerja yang dilakukan oleh pegawai
2. Besarnya pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja pegawai PDAM Kota Bandung ditunjukkan oleh hasil penelitian bahwa efektifnya budaya organisasi, yang terdiri dari dimensi inovasi dan mengambil resiko, perhatian kepada detail, orientasi hasil, orientasi orang, orientasi tim, agresivitas, dan stabilitas membawa implikasi yang positif terhadap kinerja pegawai yang meliputi dimensi hasil pekerjaan dan perilaku kerja. Namun demikian kinerja pegawai PDAM Kota Bandung ini tidak hanya dipengaruhi oleh faktor budaya organisasi saja, ada faktor lain (epsilon) yang juga berpengaruh,

yang tidak dikaji dalam penelitian ini. Besarnya pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja pegawai dalam penelitian adalah 62,96%. Sementara sisanya ditentukan oleh variabel lain yang tidak diteliti, sebagaimana ditunjukkan oleh variabel residu ( $\epsilon$ ), yaitu sebesar 37,04%.

## Saran

Dengan berlandaskan pada uraian-uraian yang telah dikemukakan pada bagian terdahulu, maka dapat diajukan saran-saran sebagai berikut:

1. Dalam rangka mengembangkan budaya organisasi yang kuat, PDAM Kota Bandung hendaknya memperhatikan masalah agresivitas pegawai dalam bekerja. Hal-hal yang dapat diperhatikan antara lain: perlunya penekakan yang lebih kepada pegawai untuk berperilaku agresif dan kompetitif, serta tidak bersantai-santai dalam penyelesaian pekerjaan dan persaingan kerja, dalam upaya pencapaian tujuan organisasi. Dalam hal ini, pegawai dituntut selalu berusaha untuk memberikan hasil kerja yang terbaik bagi kepentingan organisasi. Sehingga organisasi pada akhirnya akan dapat terus tumbuh dan berkembang, bahkan akan mampu bersaing, melalui perilaku agresif pegawainya dalam bekerja.
2. Hasil temuan pada variabel kinerja menunjukkan bahwa kinerja yang ditampilkan pegawai PDAM Kota Bandung pada dimensi perilaku kerja belum optimal dan memiliki ukuran terendah dari dimensi lainnya. Berkaitan dengan hal tersebut, pegawai hendaknya memperhatikan masalah perilaku kerja ini. Hal-hal yang harus diperhatikan oleh pegawai PDAM Kota Bandung dalam rangka peningkatan perilaku kerja, dapat diwujudkan dalam bentuk mentaati peraturan yang berlaku, mentaati perintah atasan yang berwenang, tidak melanggar larangan, mentaati dan melaksanakan tugas dengan penuh kesadaran dan tanggung jawab, memberikan sumbangan pikiran dan

tenaga secara ikhlas untuk kepentingan organisasi, menyelesaikan pekerjaan dengan sebaik-baiknya dan tepat waktu, kesanggupan memikul resiko atas keputusan yang diambilnya atau tindakan yang dilakukan, tetulusan hati dalam melaksanakan tugas, kemampuan untuk tidak menyalahgunakan wewenang, kemampuan untuk bekerja secara serasi dengan orang lain, kemampuan untuk bertindak atas tanggung jawabnya sendiri/ tanpa menunggu perintah, serta kemampuan untuk mengarahkan dan mempengaruhi orang lain

### G. Daftar Pustaka

- Davis, A, 1984, *Managing Corporate Culture*. Cambridge, MA: Belinger
- Gibson, James L & John Ivancevich & James H Donnelly, 1994, *Fundamental of Management*. Texas: Business Publication.
- , 1997, *Organisasi* Jilid I, Terjemahan Darkasih. Jakarta : Erlangga
- Kotter, P. John & James Heskett, 1992, *Corporate Culture and Performance*. New York.: The Free Press. Division Simon and Schuster Inc.
- Kreitner, Robert & Kinicki, Angelo, 2001, *Organizational Behavior*. Fifth Edition. New York, McGraw Hill. Companies Inc.
- Luthans, Fred. 1998. *Organization Behavior*. International Edition, Sixth Edition, Singapore: Mc Graw-Hill.
- Mathis, Robert R. & John H. Jackson, 2002, *Manajemen Sumber Daya Manusia* Jilid I dan II. Terjemahan Jimmy Sadeli dan Bayu Prawira. Jakarta: Penerbit Salemba Empat.
- Miftah Toha, 1998, *Perilaku Organisasi, Konsep Dasar dan Aplikasinya*. Jakarta: Raja Grafindo Persada.
- Mondy, R. Wayne, Robert M. Noe. 1993. *Human Resources Management*. Allyn and Bacon Inc, USA.
- Robbins, Stephen P, 1990. *Organizational Theory: Structure, Design and Application*. New Jersey: Prentice Hall.
- , 2003. *Perilaku Organisasi* Jilid 1 dan 2. Alih Bahasa Tim Indeks. Jakarta.: PT Indeks Kelompok Gramedia
- Robbins dan Coulter. 1999. *Manajemen*. Edisi ke Enam. Terjemahan Hermaya. Jakarta: PT. Prenhallindo.
- S. Ruky. A. 2001. *Sistem Manajemen Kinerja: Performance Management System, Panduan Praktis untuk Merancang dan Meraih Kinerja Prima*. Jakarta: PT Gramedia Pustaka Utama
- Sadili Samsudin. 2005. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bandung: Pustaka Setia.
- Santhe, V., 1985, *Culture and Related Corporate Realities*, Homewood, Ill.: Richard D. Irwin.
- Schein., Edgar H. 1992. *Organizational Culture and Leadership*. San Francisco: Jossey Bass, Pub.
- Sharplin, A., 1995. *Strategic Management*. New York: McGraw Hill
- Simamora, Henry. 2004. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: STIE YKPN
- Smircich, Linda. 1983. *Implications for Management Theory: in Communication and Organizations An Interpretive Approach*. Beverly Hills. California: Sage Publications. Inc
- Stoner, James A. F. & Edward Freeman, Daniel R. Gilbert, Jr. (1996). *Manajemen*. Edisi Indonesia, Alih Bahasa Alexander Sindoro. Jakarta: PT. Prenhallindo.
- Wood, Jack & Joseph Wallace & Rachid M. Zeffane. 2001. *Organizational Behavior*, Second Edition. Australia : John Willey & Sons.
- Suhrman dan Endah Apriani, 2003, *Bila Warga Menilai, Potret Kepuasan Konsumen Pelayanan Publik Kota Bandung 2002*. Lembaga Swadaya Masyarakat Bandung *Institute of Governance Studies* (LSM BIGS). <http://www.pikiran-rakyat.com/cetak/0903/23/0107.htm>