**JEMMA (Jurnal of Economic, Management, and Accounting)**
**p-ISSN : 2615-1871/ e-ISSN : 2615-5850**
http://www.ojs.unanda.ac.id/index.php/jemma/index

# BUDAYA ORGANISASI DAN KINERJA PELAYANAN PEGAWAI PDAM : PERAN KEPUASAN KERJA

**Nurlaela Sayuti [1,a], Sirajuddin [1,b,*]**

[1,] Program Studi Manajemen Informatika, AMIK Ibnu Khaldun Palopo
[a, b,] *Email:* nurlaelasayuti@gmail.com, sirajuddinsemmang@gmail.com
**Correspondent Email:* sirajuddinsemmang@gmail.com

**Article History:**
Received: 15-02-2026; Received in Revised: 02-03-2026; Accepted: 20-03-2026
DOI: http://dx.doi.org/10.35914/jemma.V9i1.3715

***Abstrak***

*Penelitian ini menganalisis hubungan budaya kompetensi, inovasi, birokrasi, dan komunitas dengan kepuasan kerja dan kinerja pelayanan pegawai Perusahaan Daerah Air Minum Kota Palopo. Penelitian menggunakan pendekatan kuantitatif dengan desain survei potong lintang. Seluruh pegawai yang berjumlah 121 orang dijadikan responden melalui metode sensus. Data dikumpulkan menggunakan kuesioner berskala Likert dan dianalisis dengan Structural Equation Modeling. Hasil penelitian menunjukkan bahwa budaya inovasi dan budaya birokrasi berhubungan positif dan signifikan dengan kepuasan kerja. Budaya kompetensi dan budaya komunitas memiliki koefisien negatif, tetapi tidak signifikan terhadap kepuasan kerja. Keempat unsur budaya organisasi berhubungan positif dan signifikan dengan kinerja pelayanan. Kepuasan kerja juga berhubungan positif dan signifikan dengan kinerja pelayanan. Temuan ini menunjukkan pentingnya penguatan inovasi, sistem birokrasi yang efektif, kompetensi pegawai, dan kolaborasi internal dalam mendukung kinerja pelayanan.*

***Kata kunci:*** *budaya organisasi, kepuasan kerja, kinerja pelayanan.*

***Abstract***

*This study examines the relationships between competence, innovation, bureaucracy, and community cultures and the job satisfaction and service performance of employees at the Palopo City Regional Water Company. A quantitative cross-sectional survey was conducted involving all 121 employees through a census method. Data were collected using a Likert-scale questionnaire and analyzed using Structural Equation Modeling. The results indicate that innovation and bureaucracy cultures are positively and significantly associated with job satisfaction. Competence and community cultures have negative but statistically insignificant associations with job satisfaction. All four organizational culture dimensions are positively and significantly associated with service performance. Job satisfaction is also positively and significantly associated with service performance. These findings highlight the importance of organizational innovation, effective bureaucratic procedures, employee competence, and internal collaboration in supporting public service performance.*

***Keywords:*** *organizational culture, job satisfaction, service performance.*

# 1. Pendahuluan

Perusahaan Daerah Air Minum merupakan organisasi pelayanan publik yang memiliki tanggung jawab menyediakan air bersih secara berkelanjutan, aman, dan terjangkau. Kualitas pelayanan perusahaan tidak hanya ditentukan oleh ketersediaan infrastruktur dan kapasitas produksi, tetapi juga oleh perilaku, kompetensi, dan pola kerja pegawai yang berinteraksi langsung maupun tidak langsung dengan pelanggan.

Kinerja pelayanan pada organisasi publik dapat dilihat dari kejelasan prosedur, ketepatan waktu, keterbukaan informasi, keamanan pelayanan, efisiensi, dan keadilan. Pencapaian indikator tersebut membutuhkan sistem organisasi yang mampu mengarahkan pegawai untuk bekerja secara profesional dan konsisten. Dalam konteks ini, budaya organisasi menjadi salah satu faktor internal yang berpotensi membentuk sikap dan perilaku kerja pegawai.

Budaya organisasi mencerminkan nilai, kebiasaan, dan pola interaksi yang berkembang di dalam organisasi. Penelitian ini memusatkan perhatian pada empat unsur budaya organisasi, yaitu budaya kompetensi, budaya inovasi, budaya birokrasi, dan budaya komunitas. Budaya kompetensi berhubungan dengan kebiasaan pegawai mengembangkan pengetahuan, keterampilan, pengalaman, dan penguasaan pekerjaan. Budaya inovasi berkaitan dengan keterbukaan terhadap perubahan, pemanfaatan teknologi, pengembangan cara kerja, dan penyediaan sarana pendukung.

Budaya birokrasi menggambarkan pelaksanaan tugas berdasarkan pembagian kewenangan, prosedur kerja, kepemimpinan, pengawasan, dan penguatan kelembagaan. Sementara itu, budaya komunitas berkaitan dengan komunikasi, kerja sama, koordinasi, dan keharmonisan hubungan antaranggota organisasi.

Selain budaya organisasi, kepuasan kerja merupakan faktor psikologis yang dapat memengaruhi pelaksanaan tugas pegawai. Pegawai yang memperoleh kepuasan dari pekerjaan, tantangan, pencapaian, dan kesempatan pengembangan karier cenderung memiliki keterikatan yang lebih baik terhadap organisasi. Kepuasan kerja juga berpotensi menjadi mekanisme yang menjelaskan hubungan antara kondisi internal organisasi dan pencapaian kinerja pelayanan.

Permasalahan pelayanan PDAM Kota Palopo sebelumnya ditandai oleh keluhan mengenai ketepatan pelayanan administrasi, distribusi air, pencatatan meter, waktu penyelesaian sambungan, dan respons terhadap pengaduan pelanggan. Namun, uraian mengenai permasalahan tersebut perlu didukung dengan data organisasi, laporan pengaduan pelanggan, atau dokumen kinerja yang dapat diverifikasi.

Penelitian mengenai budaya organisasi dan kinerja telah banyak dilakukan. Meskipun demikian, hasil penelitian terdahulu tidak selalu menunjukkan pola hubungan yang sama. Beberapa penelitian menemukan hubungan positif antara budaya organisasi, kepuasan kerja, dan kinerja, sedangkan penelitian lain menunjukkan bahwa dimensi budaya tertentu tidak selalu berhubungan langsung dengan kepuasan atau kinerja pegawai.

Kesenjangan tersebut menunjukkan bahwa hubungan antara unsur budaya organisasi, kepuasan kerja, dan kinerja dapat bergantung pada karakteristik organisasi, sistem pelayanan, pola kepemimpinan, serta lingkungan kerja. Penelitian pada organisasi penyedia air minum daerah penting dilakukan karena organisasi tersebut menggabungkan fungsi pelayanan publik, pengelolaan teknis, dan tuntutan efisiensi organisasi.

## 2. Metodologi

**Desain dan lokasi penelitian**

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan desain survei lapangan. Penelitian dilaksanakan pada Perusahaan Daerah Air Minum Kota Palopo.

**Populasi dan sampel**

Populasi penelitian terdiri atas seluruh pegawai PDAM Kota Palopo yang berjumlah 121 orang. Karena seluruh anggota populasi dilibatkan, penelitian menggunakan metode sensus atau total sampling.

**Teknik pengumpulan data**

Data primer diperoleh melalui penyebaran kuesioner kepada pegawai. Wawancara dan observasi dapat digunakan sebagai data pendukung, tetapi perlu dijelaskan responden wawancara, pedoman wawancara, tujuan observasi, dan cara pemanfaatan data tersebut.
Studi dokumentasi digunakan untuk memperoleh informasi mengenai profil organisasi, jumlah pegawai, indikator pelayanan, dan data pendukung lain.

**Metode Analisis**

Teknik analisis data yang digunakan dalam menjelaskan fenomena dalam penelitian ini adalah teknik analisis statistik deskriptif dan analisis *Structural Equation Modeling* (SEM).

**a. Analisis Deskriptif**

Analisis statistik deskriptif yaitu digunakan untuk menganalisis data dengan cara mendeskripsikan atau menggambarkan data yang terkumpul sebagaimana adanya tanpa bermaksud untuk membuat kesimpulan yang berlaku untuk umum (Sugyono, 2003). Analisis statistik deskriptif digunakan untuk menjelaskan karakteristik responden meliputi jenis kelamin, pendidikan terakhir, umur, dan masa kerja. Selain itu, analisis statistik deskriptif juga digunakan untuk menjelaskan tanggapan responden terhadap variabel penelitian meliputi pengaruh unsur-unsur budaya organisasi terhadap kinerja pelayanan melalui kepuasan kerja karyawan. Perhitungan dalam analisis statistik deskriptif dilakukan dengan bantuan komputer menggunakan paket program AMOS 5.0 dan SPSS versi 17.0.

**b. Analisis Inferensial**

Analisis inferensial yang digunakan yaitu analisis *Structural Equation Model* (SEM) adalah teknik analisis statistik yang mengkombinasikan beberapa aspek yang terdapat pada analisis jalur dan analisis faktor konfirmatori untuk mengestimasi beberapa persamaan secara simultan. Model persamaan struktural (*Structural Equation Modeling*) merupakan generasi kedua teknik analisis multivariate yang memungkinkan peneliti untuk menguji hubungan antara variabel yang kompleks baik *recursive* maupun *non-recursive* untuk memperoleh gambaran menyeluruh mengenai keseluruhan model (Ghozali, 2005).

## 3. Hasil dan Pembahasan

**Karakteristik responden**

Penelitian melibatkan 121 pegawai. Sebanyak 70 responden atau 57,9% berjenis kelamin laki-laki dan 51 responden atau 42,1% berjenis kelamin perempuan.

Kelompok usia terbesar adalah 36–40 tahun, yaitu 42 responden atau 34,7%. Kelompok usia 31–35 tahun berjumlah 28 responden atau 23,1%, usia 26–30 tahun sebanyak 23 responden

atau 19,0%, usia 22–25 tahun sebanyak 17 responden atau 14,0%, dan usia lebih dari 40 tahun sebanyak 11 responden atau 9,1%.

Berdasarkan pendidikan, sebanyak 62 responden atau 51,2% berpendidikan sarjana, 32 responden atau 26,4% berpendidikan diploma, dan 27 responden atau 22,3% berpendidikan sekolah menengah atas.

Tabel 1. Karakteristik responden

| Karakteristik | Kategori | Frekuensi | Persentase |
|---|---|---|---|
| **Jenis kelamin** | Laki-laki | 70 | 57,9 |
| | Perempuan | 51 | 42,1 |
| **Usia** | 22–25 tahun | 17 | 14,0 |
| | 26–30 tahun | 23 | 19,0 |
| | 31–35 tahun | 28 | 23,1 |
| | 36–40 tahun | 42 | 34,7 |
| | >40 tahun | 11 | 9,1 |
| **Pendidikan** | SMA | 27 | 22,3 |
| | Diploma | 32 | 26,4 |
| | Sarjana | 62 | 51,2 |

Sumber: Data penelitian diolah.

Data tersebut hanya menggambarkan komposisi responden dan tidak boleh digunakan untuk menilai bahwa tingkat pendidikan pegawai rendah atau tinggi tanpa kriteria pembanding yang objektif.

**Deskripsi Variabel Penelitian**

Deskripsi variabel penelitian adalah penjelasan mengenai pengaruh unsur-unsur budaya organisasi terhadap kinerja pelayanan melalui kepuasan kerja pegawai PDAM di Kota Palopo. Penilaian variabel didasarkan pada tanggapan karyawan sebagai responden yang memberikan informasi sesuai pertanyaan yang diajukan dalam kuesioner. Lebih jelasnya akan diuraikan sebagai berikut:

**a. Budaya Kompetensi (X1)**

Budaya kompetensi adalah unsur budaya organisasi yang menjadi kebiasaan pegawai dalam bersikap dan berperilaku sesuai kemampuan pengetahuan, keterampilan,pengalaman dan penguasaan kerja. Lebih jelasnya ditunjukkan pada tabel dibawah ini:

Tabel 2. Frekuensi dan Persentase mengenai Budaya Kompetensi

| Kategori | Skala Likert | Responden | |
|---|---|---|---|
| | | Frekuensi (F) | Persentase (%) |
| **Sangat Sesuai** | 5 | 95 | **78.5** |
| **Sesuai** | 4 | 26 | **21.5** |
| **Total** | | **121** | **100.0** |

Sumber: Data setelah diolah, 2025

Tabel 2 terlihat frekuensi dan persentase tanggapan responden mengenai budaya kompetensi umumnya menyatakan sangat sesuai yaitu 95 responden atau 78.5% dan 26 responden atau 21.5% menyatakan sesuai. Ini menunjukkan pegawai PDAM Kota Palopo

dalam menjalankan tugas pokok dan fungsi sesuai dengan penerapan budaya kompetensi yang dimiliki setiap pegawai dalam memberikan pelayanan kepada masyarakat.

**b. Budaya Inovasi (X2)**

Budaya inovasi adalah unsur budaya organisasi yang menjadi kebiasaan pegawai dalam menerima sebuah perubahan yang berkaitan dengan alih teknologi, orientasi kerja, lingkungan kerja dan sarana prasarana yang mendukung aktivitas kerja. Lebih jelasnya ditunjukkan pada tabel dibawah ini:

Tabel 3. Frekuensi dan Persentase mengenai Budaya Inovasi

| Kategori | Skala Likert | Responden | |
|---|---|---|---|
| | | Frekuensi (F) | Persentase (%) |
| **Sangat Sesuai** | 5 | 69 | **57.0** |
| **Sesuai** | 4 | 52 | **43.0** |
| **Total** | | **121** | **100.0** |

Sumber: Data setelah diolah, 2025

Tabel 3 terlihat frekuensi dan persentase tanggapan responden mengenai budaya inovasi umumnya menyatakan sangat sesuai yaitu 69 responden atau 57% dan 52 responden atau 43% menyatakan sesuai. Ini menunjukkan pegawai PDAM Kota Palopo dalam bekerja senantiasa menerapkan budaya inovasi, sehingga setiap pegawai menjalankan tugas pokok dan fungsi berdasarkan budaya yang dianut dalam organisasi.

**c. Budaya Birokrasi (X3)**

Budaya birokrasi adalah unsur budaya organisasi yang menjadi kebiasaan pegawai dalam menjalankan kebijakan sesuai dengan tupoksi, penguatan kelembagaan, kepemimpinan organisasi dan pengawasan kerja. Lebih jelasnya ditunjukkan pada tabel dibawah ini:

Tabel 4. Frekuensi dan Persentase mengenai Budaya Birokrasi

| Kategori | Skala Likert | Responden | |
|---|---|---|---|
| | | Frekuensi (F) | Persentase (%) |
| **Sangat Sesuai** | 5 | 65 | **53.7** |
| **Sesuai** | 4 | 51 | **42.1** |
| **Kurang Sesuai** | 3 | 5 | **4.1** |
| **Total** | | **121** | **100.0** |

Sumber: Data setelah diolah, 2025

Tabel 4. terlihat frekuensi dan persentase tanggapan responden mengenai budaya birokrasi umumnya menyatakan sangat sesuai yaitu 65 responden atau 53.7%, 51 responden atau 42.1% menyatakan sesuai dan ada 5 responden atau 4.1% menyatakan kurang sesuai. Ini menunjukkan belum seluruhnya pegawai PDAM Kota Palopo dalam bekerja menerapkan budaya birokrasi dalam hal ini menjalankan penguatan kelembagaan, kepemimpinan organisasi dan pengawasan kerja.

**d. Budaya Komunitas (X4)**

Budaya komunitas adalah unsur budaya organisasi yang menjadi kebiasaan pegawai dalam bersosialisasi dengan lingkungan kerjanya untuk berkomunikasi, bekerjasama, berkoordinasi dan keharmonisan kerja. Lebih jelasnya ditunjukkan pada tabel dibawah ini:

Tabel 5. Frekuensi dan Persentase mengenai Budaya Komunitas

| Kategori | Skala Likert | Responden | |
|---|---|---|---|
| | | Frekuensi (F) | Persentase (%) |
| **Sangat Sesuai** | 5 | 89 | **73.6** |
| **Sesuai** | 4 | 27 | **22.3** |
| **Kurang Sesuai** | 3 | 5 | **4.1** |
| **Total** | | **121** | **100.0** |

Sumber: Data setelah diolah, 2025

Tabel 5. terlihat frekuensi dan persentase tanggapan responden mengenai budaya komunitas umumnya menyatakan sangat sesuai yaitu 89 responden atau 73.6%, 27 responden atau 22.3% menyatakan sesuai dan ada 5 responden atau 4.1% menyatakan kurang sesuai. Ini menunjukkan pegawai PDAM Kota Palopo berupaya untuk menerapkan budaya komunitas melalui komunikasi, kerjasama, koordinasi dan menciptakan keharmonisan kerja antar pegawai.

**e. Kepuasan Kerja (Y)**

Kepuasan kerja adalah wujud pengungkapan perasaan senang dalam menjalankan tugas pokok dan fungsinya sesuai dengan kondisi pekerjaan itu sendiri, tantangan kerja, prestasi yang dicapai dan promosi kerja yang diberikan. Lebih jelasnya ditunjukkan pada tabel dibawah ini:

Tabel 6. Frekuensi dan Persentase mengenai Kepuasan Kerja

| Kategori | Skala Likert | Responden | |
|---|---|---|---|
| | | Frekuensi (F) | Persentase (%) |
| **Sangat Puas** | 5 | 70 | **57.9** |
| **Puas** | 4 | 46 | **38.0** |
| **Kurang Puas** | 3 | 5 | **4.1** |
| **Total** | | **121** | **100.0** |

Sumber: Data setelah diolah, 2025

Tabel 6. terlihat frekuensi dan persentase tanggapan responden mengenai kepuasan umumnya menyatakan sangat puas yaitu 70 responden atau 57.9%, 46 responden atau 38% menyatakan puas dan ada 5 responden atau 4.1% menyatakan kurang puas. Artinya secara umum responden pegawai telah merasa puas dengan tugas pokok dan fungsi yang dijalaninya, walaupun terlihat masih ada beberapa pegawai yang menyatakan kurang puas.

**f. Kinerja Pelayanan (Y)**

Kinerja pelayanan adalah pencapaian hasil kerja atas pelayanan yang diberikan secara sederhana, jelas dan pasti, aman, terbuka, efisien, ekonomis dan adil. Lebih jelasnya ditunjukkan pada tabel dibawah ini:

Tabel 7. Frekuensi dan Persentase mengenai Kepuasan Kerja

| Kategori | Skala Likert | Responden | |
|---|---|---|---|
| | | Frekuensi (F) | Persentase (%) |
| **Sangat Baik** | 5 | 40 | **33.1** |
| **Baik** | 4 | 75 | **62.0** |
| **Kurang Baik** | 3 | 6 | **5.0** |
| **Total** | | **121** | **100.0** |

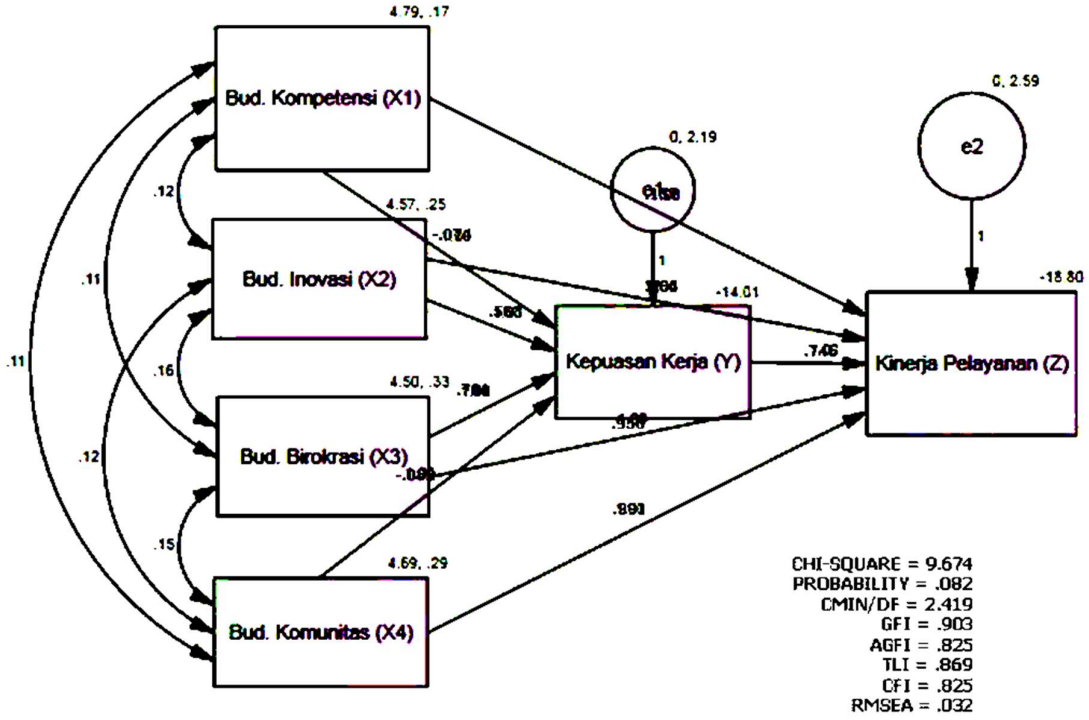
Sumber: Data setelah diolah, 2025

Tabel 7 terlihat frekuensi dan persentase tanggapan responden mengenai kinerja pelayanan umumnya menyatakan baik yaitu 75 responden atau 62%, 40 responden atau 33.1% menyatakan sangat baik dan ada 6 responden atau 33.1% menyatakan kurang baik. Artinya secara umum responden pegawai mampu menunjukkan kinerja pelayanan yang baik kepada para pelanggan PDAM, namun masih perlu ditingkatkan khususnya dalam menciptakan kinerja pelayanan yang sederhana, jelas dan pasti, aman, terbuka, efisien, ekonomis dan adil.

**Analisis SEM**

Berdasarkan cara penentuan nilai dalam model, maka variabel pengujian model pertama ini dikelompokkan menjadi variabel eksogen (*exogenous variabel)* dan variabel endogen *(endogenous variable)*. Variabel eksogen adalah variabel yang nilainya ditentukan di luar model. Sedangkan variabel endogen adalah variabel yang nilainya ditentukan melalui persamaan atau dari model hubungan yang dibentuk. Termasuk dalam kelompok variabel eksogen adalah pengukuran budaya kompetensi, budaya inovasi, budaya birokrasi dan budaya komunitas sedangkan yang tergolong variabel endogen adalah kepuasan kerja dan kinerja pelayanan.

Model dikatakan baik bilamana pengembangan model hipotetik secara teoritis didukung oleh data empirik. Hasil analisis SEM secara lengkap dapat dilihat pada gambar berikut:




Gambar 2. Pengukuran Model Hubungan Variabel

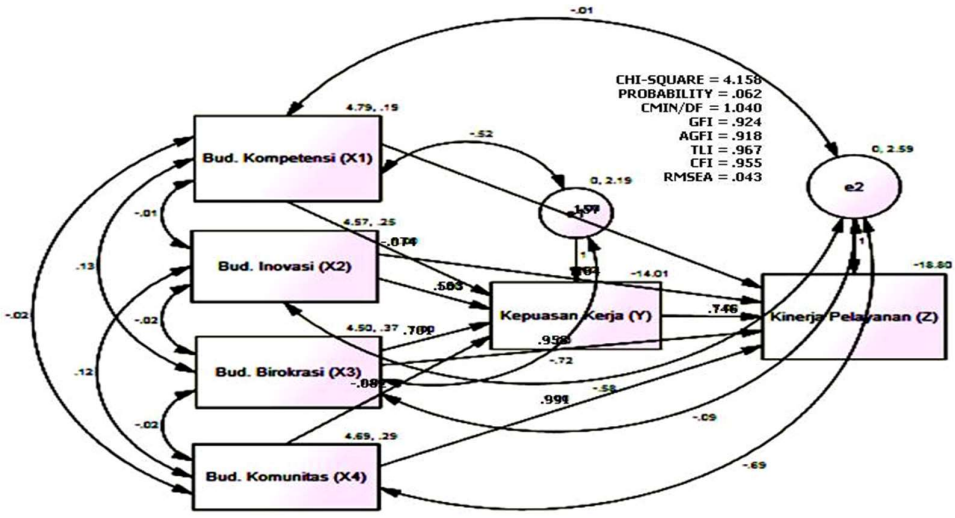
Hasil uji model disajikan pada gambar 4.1 di atas dievaluasi berdasarkan *goodness of fit indices* pada Tabel 4.10 berikut dengan disajikan kriteria model serta nilai kritisnya yang memiliki kesesuaian data.

Tabel 8. Evaluasi kriteria *Goodness of Fit Indices Overall Model*

| Goodness of fit index | Cut-off Value | Hasil Model* | Keterangan |
|---|---|---|---|
| $\chi^2$ – Chi-square | Diharapkan kecil | 9.674 | Baik |
| Probability | ≥ 0.05 | 0.082 | Baik |
| CMIN/DF | ≤ 2.00 | 2.419 | Kurang Baik |
| RMSEA | ≤ 0.08 | 0.032 | Baik |
| GFI | ≥ 0.90 | 0.903 | Baik |
| AGFI | ≥ 0.90 | 0.825 | Kurang Baik |
| TLI | ≥ 0.95 | 0.869 | Kurang Baik |
| CFI | ≥ 0.95 | 0.825 | Kurang Baik |

Sumber : Hair (2006), Arbuckle (1997)

Dari evaluasi model menunjukkan dari delapan kriteria *goodness of fit indices* terlihat nilai chi-squarenya masih besar, sedangkan nilai untuk probabilitas, RMSEA, GFI dan CFI telah sesuai dengan nilai *cut off* yang ditentukan, sedangkan CMIN/DF, AGFI, TLI dan CFI tidak sesuai dengan nilai *cut off* yang ditentukan, sehingga dilakukan modifikasi model dengan melakukan korelasi antar error indikator sesuai dengan petunjuk dari *modification indices.* Hasil analisis setelah model akhir yang didapatkan adalah sebagai berikut:




Gambar 3.Pengukuran Model Hubungan Variabel

Hasil uji model disajikan pada gambar 4.2 di atas dievaluasi berdasarkan *goodness of fit indices* pada Tabel 4.11 berikut dengan disajikan kriteria model serta nilai kritisnya yang memiliki kesesuaian data.

Tabel 9. Evaluasi kriteria *Goodness of Fit Indices Overall Model*

| Goodness of fit index | Cut-off Value | Hasil Model* | Keterangan |
|---|---|---|---|
| **$\chi^2$ – Chi-square** | Diharapkan kecil | 4.158 | Baik |
| **Probability** | ≥ 0.05 | 0.062 | Baik |
| **CMIN/DF** | ≤ 2.00 | 1.040 | Baik |
| **RMSEA** | ≤ 0.08 | 0.043 | Baik |
| **GFI** | ≥ 0.90 | 0.924 | Baik |
| **AGFI** | ≥ 0.90 | 0.918 | Baik |
| **TLI** | ≥ 0.95 | 0.967 | Baik |
| **CFI** | ≥ 0.95 | 0.955 | Baik |

Sumber : Hair (2006), Arbuckle (1997)

Dari evaluasi model menunjukkan delapan kriteria *goodness of fit indices* telah memenuhi kriteria *cut off value*, sehingga model dapat dikatakan telah sesuai dengan kriteria *goodness of fit indices* untuk di analisis.

**1. Pengujian Hipotesis**

Berdasarkan model empirik yang diajukan dalam penelitian ini dapat dilakukan pengujian terhadap hipotesis yang diajukan melalui pengujian koefisien jalur pada model persamaan struktural. Tabel 4.28 merupakan pengujian hipotesis dengan melihat nilai *p value*, jika nilai *p value* lebih kecil dari 0.05 maka hubungan antara variabel signifikan. Selain itu juga menjelaskan pengaruh langsung (*direct effect*) artinya terdapat pengaruh yang positif secara langsung antara variabel, pengaruh tidak langsung (*indirect effect*) artinya terdapat pengaruh yang positif secara tidak langsung antara variabel, dan pengaruh total (*total effect*) yaitu akumulasi dari pengaruh langsung dan tidak langsung. Hasil pengujian disajikan pada Tabel 4.berikut:

Tabel 10. Pengujian Hipotesis

| HIP | Variabel | | | P-Value | Direct | Indirect | Total | Ket. |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | Variabel Independen | Variabel Intervening | Variabel Dependen | | | | | |
| **1** | Budaya kompetensi | - | Kepuasan Kerja | 0.174 | -0.074 | - | -0.074 | **Tidak Signifikan** |
| **2** | Budaya inovasi | - | Kepuasan Kerja | 0.000 | 0.563 | - | 0.563 | **Signifikan** |
| **3** | Budaya birokrasi | - | Kepuasan Kerja | 0.000 | 0.701 | - | 0.701 | **Signifikan** |
| **4** | Budaya komunitas | - | Kepuasan Kerja | 0.162 | -0.082 | - | -0.082 | **Tidak Signifikan** |
| **5** | Budaya kompetensi | Kepuasan Kerja | Kinerja Pelayanan | 0.001 | 0.284 | 0.273 | 0.557 | **Signifikan** |

| | | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| **6** | Budaya inovasi | Kepuasan Kerja | Kinerja Pelayanan | 0.018 | 0.269 | 0.195 | 0.464 | **Signifikan** |
| **7** | Budaya birokrasi | Kepuasan Kerja | Kinerja Pelayanan | 0.000 | 0.533 | 0.425 | 0.958 | **Signifikan** |
| **8** | Budaya komunitas | Kepuasan Kerja | Kinerja Pelayanan | 0.000 | 0.575 | 0.416 | 0.991 | **Signifikan** |
| **9** | **Kepuasan Kerja** | **-** | **Kinerja Pelayanan** | **0.000** | **0.746** | **-** | **0.746** | **Signifikan** |

Dari keseluruhan model sembilan jalur signifikan, dua jalur tidak signifikan. Adapun interpretasi dari Tabel 4.23 dapat dijelaskan sebagai berikut:

1. Budaya kompetensi mempunyai pengaruh negatif dan tidak signifikan terhadap kepuasan kerja dengan P = 0.174 > 0.05 dengan nilai pengaruh langsung sebesar -0.074 yang berarti perilaku pegawai dalam bekerja menunjukkan ketidakpuasan dalam menjalankan tugas pokok dan fungsinya.
2. Budaya inovasi mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja dengan P = 0.000 < 0.05 dengan nilai pengaruh langsung sebesar 0.563 yang berarti setiap pegawai menunjukkan budaya inovasi dalam bekerja sebagai bentuk kepuasan atas pekerjaan yang ditekuni.
3. Budaya birokrasi mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja dengan P = 0.000 < 0.05 dengan nilai pengaruh langsung sebesar 0.701 yang berarti aktualisasi penerapan budaya birokrasi menunjukkan kepuasan kerja pegawai atas pekerjaan yang ditekuni.
4. Budaya komunitas mempunyai pengaruh negatif dan tidak signifikan terhadap kepuasan kerja dengan P = 0.162 > 0.05 dengan nilai pengaruh langsung sebesar -0.082 yang berarti budaya komunitas pegawai masih rendah yang memberikan pengaruh terhadap kepuasan yang rendah pula.
5. Budaya kompetensi mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pelayanan dengan P = 0.001 < 0.05 dengan nilai pengaruh langsung sebesar 0.284 yang berarti budaya kompetensi yang diterapkan pegawai dalam bekerja sudah baik dalam meningkatkan kinerja kerja.
6. Budaya inovasi mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pelayanan dengan P = 0.018 < 0.05 dengan nilai pengaruh langsung sebesar 0.269 yang berarti setiap pegawai menunjukkan budaya inovasi dalam bekerja yang memberikan pengaruh terhadap kinerja kerja.
7. Budaya birokrasi mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pelayanan dengan P = 0.000 > 0.05 dengan nilai pengaruh langsung sebesar 0.533 yang berarti aktualisasi penerapan budaya birokrasi menunjukkan kinerja kerja yang meningkat.
8. Budaya komunitas mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pelayanan dengan P = 0.000 > 0.05 dengan nilai pengaruh langsung sebesar 0.575 yang berarti setiap pegawai termotivasi dalam bekerja memberikan pengaruh terhadap kinerja.

9. Kepuasan kerja mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pelayanan dengan P = 0.000 > 0.05 dengan nilai pengaruh langsung sebesar 0.746 yang berarti pegawai yang menunjukkan kepuasan dalam bekerja akan menghasilkan kinerja yang meningkat.

**Pembahasan**

**1. Pengaruh Unsur Budaya berupa Kompetensi, Inovasi, Birokrasi dan Komunitas terhadap Kepuasan Kerja Pegawai PDAM di Kota Palopo**

Berdasarkan hasil penelitian yang telah dilakukan, terbukti bahwa budaya kompetensi terhadap kepuasan kerja berpengaruh negatif dan tidak signifikan, budaya inovasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja, budaya birokrasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja, dan budaya komunitas berpengaruh negatif dan tidak signifikan terhadap kepuasan kerja. Hasil penelitian lebih lanjut dijelaskan secara terinci sesuai dengan indikator dari masing-masing variabel bebas unsur-unsur budaya terhadap kepuasan kerja pegawai dalam menekuni pekerjaan itu sendiri, senang dengan tantangan kerja, berupaya untuk berprestasi dan layak untuk mendapatkan promosi.

Budaya kompetensi berpengaruh negatif dan tidak signifikan terhadap kepuasan kerja. Ini membuktikan bahwa budaya kompetensi yang dimiliki pegawai PDAM masih rendah berkaitan dengan tingkat pengetahuan, keterampilan, pengalaman dan penguasaan kerja, sehingga pegawai PDAM merasa tidak puas dalam bekerja. Pegawai PDAM menuntut pada pihak manajemen untuk ditingkatkan pengetahuannya melalui peluang mendapatkan tugas dan izin belajar sesuai jenjang pendidikan yang ditekuni, pemohon diberi peluang untuk mengikuti diklat, pelatihan, pengkhususan dan kursus yang relevan dengan dunia kerjanya. Pegawai PDAM juga ingin meningkatkan pengalaman kerjanya dengan memohon untuk dapat dimutasi dari satu unit kerja ke unit kerja lain atau diberikan penempatan kerja yang sesuai dengan pengalaman yang dimiliki. Termasuk dalam hal ini pegawai menginginkan untuk mendapatkan penambahan penguasaan kerja dalam hal operasional kerja dan penggunaan teknologi kerja. Artinya penyebab budaya kompetensi negatif karena belum ditingkatkan secara optimal, sehingga memberikan pengaruh tidak signifikan terhadap kepuasan kerja.

Hasil penelitian membuktikan bahwa budaya inovasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja. Ini menunjukkan bahwa pegawai PDAM dalam menjalankan aktivitas kerja telah memiliki inovasi yang baik, sesuai dengan alih teknologi di bidang pemanfaatan air bersih, orientasi kerja, lingkungan kerja yang kondusif dan tersedianya sarana dan prasarana yang memadai yang menjadikan pegawai merasa puas dalam menjalankan aktivitas kerjanya. Berarti budaya inovasi memberikan andil besar di dalam mendukung pegawai menjalankan tugas pokok dan fungsinya untuk merasa puas menjalankan aktivitas kerjanya, sehingga pengaruhnya positif dan signifikan.

Hasil penelitian juga membuktikan bahwa budaya birokrasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja. Berarti budaya birokrasi berupa pelaksanaan tupoksi, penguatan kelembagaan, kepemimpinan organisasi dan penguasaan kerja dalam pelaksanaannya memberikan arti penting dalam terpenuhinya kebutuhan kepuasan kerja pegawai. Berarti budaya birokrasi yang selama ini diterapkan telah memacu pegawai untuk menjalankan tugas pokok dan fungsinya sesuai ketentuan kelembagaan yang terpimpin dan terawasi, yang menjadikan pegawai merasa terpenuhi kepuasannya.

Disisi lain hasil penelitian budaya komunitas berpengaruh negatif dan tidak signifikan terhadap kepuasan kerja. Hal ini terbukti bahwa budaya komunitas berupa komunikasi, kerjasama, koordinasi dan keharmonisan kerja tidak terimplementasikan dengan baik kepada pelanggan, sejawat dan atasan dalam mengimplementasikan budaya komunitas ini dalam mewujudkan kepuasan pegawai. Artinya, pegawai cenderung kurang memperhatikan pentingnya komunikasi yang efektif, kerjasama antar mitra, koordinasi dalam jalur kerja dan penciptaan lingkungan kerja yang harmonis sebagai penentu yang dapat mewujudkan kepuasan kerja pegawai. Akibat budaya komunitas yang tidak terbangun dengan baik menjadikan kepuasan kerja pegawai tidak terpenuhi.

Berdasarkan uraian yang dikemukakan di atas, diketahui bahwa budaya kompetensi dan budaya komunitas berpengaruh negatif dan tidak signifikan terhadap kepuasan kerja. Sedangkan budaya inovasi dan budaya birokrasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja. Ini berarti unsur budaya dalam suatu organisasi sangat tergantung pada dinamika organisasi dari orang-orang yang menjalankan tugas pokok dan fungsinya dalam mengembang tujuan organisasi. Tidak semua pegawai dalam menjalankan unsur budaya organisasi merasa puas bahkan ada yang tidak puas.

Teori yang mendukung atas pembahasan ini yaitu teori budaya organisasi, teori dinamika organisasi dan teori pencapaian hasil. Teori budaya organisasi yang dikemukakan oleh Robbins (2005) menyatakan bahwa organisasi merupakan kekuatan dari anggota organisasi dan dukungan organisasi dalam membentuk sumber daya manusia yang berkompetensi, inovatif, birokratif dan mampu mengembangkan komunitas kerja dalam memenuhi kepuasan kerja.

Termasuk teori dinamika organisasi yang dikemukakan oleh Dessler (2006) menyatakan bahwa pencapaian tujuan organisasi sangat ditentukan oleh dinamika organisasi. perubahan dan penggerakan dinamika organisasi ditentukan oleh unsur budaya organisasi yang tercipta. Penciptaan budaya organisasi melahirkan orang yang memiliki kompetensi, inovatif, birokratif dan komunitatif dalam mewujudkan kepuasan kerja.

Termasuk pula teori mendukung adalah teori pencapaian hasil. Teori ini dikemukakan oleh Allensa (2007) bahwa pencapaian hasil sebuah organisasi tergantung pada kompetensi, inovasi, birokrasi dan komunitas tanpa mengabaikan kondisi atau potensi SDM dan organisasi dalam mewujudkan hasil optimal mencapai tujuan. Berarti, pencapaian hasil perlu didukung oleh unsur budaya organisasi dalam mewujudkan kepuasan kerja.

Ketiga teori ini mendukung dan menolak hal yang tidak relevansi dari hasil penelitian ini. Seperti halnya menolak bahwa budaya kompetensi dan budaya komunitas berpengaruh negatif dan tidak signifikan terhadap kepuasan kerja. Demikian halnya mendukung bahwa budaya inovasi dan birokrasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja yang diterapkan pada Kantor PDAM Kota Palopo.

**2. Pengaruh Unsur Budaya berupa Kompetensi, Inovasi, Birokrasi dan Komunitas terhadap Kinerja Pelayanan PDAM di Kota Palopo**

Berdasarkan hasil penelitian menunjukkan bahwa unsur-unsur budaya berupa kompetensi, inovasi, birokrasi dan komunitas secara keseluruhan memberikan pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pelayanan PDAM Kota Palopo. Ini berarti andil dari unsur budaya organisasi berperan penting dalam meningkatkan pencapaian hasil kerja yang menjadi penilaian kinerja dalam pelayanan PDAM di Kota Palopo.

Terbukti hasil penelitian menunjukkan bahwa unsur budaya kompetensi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja. Ini berarti bahwa kompetensi yang dimiliki pegawai saat ini setelah ditingkatkan akan memberikan pengaruh signifikan terhadap peningkatan kinerja pelayanan. Artinya pegawai PDAM harus ditingkatkan pengetahuan, keterampilan, pengalaman dan penguasaan kerjanya agar mampu meningkatkan kinerja melalui kemampuan memberikan pelayanan yang sederhana, jelas dan pasti, aman, terbuka, efisien, ekonomis dan adil.

Hasil penelitian unsur budaya inovasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pelayanan. Ini menunjukkan bahwa kemampuan inovasi dari pegawai untuk mengembang alih teknologi, mengembangkan orientasi kerja yang baik dan mewujudkan sarana dan prasarana kerja yang memadai memberikan andil penting dalam peningkatan kinerja pelayanan. Penggunaan teknologi akan mempercepat proses pekerjaan itu sendiri, perbaikan orientasi kerja akan mengurangi tantangan kerja, lingkungan kerja yang kondusif menjadikan aktivitas kerja lebih aman dan terbuka, penyediaan dan sarana prasarana kerja yang tersedia menjadikan kegiatan pelayanan lebih efisien, ekonomis dan adil. Hal ini menjadi penilaian tersendiri pentingnya budaya inovasi dalam menentukan peningkatan kinerja.

Budaya birokrasi dari hasil penelitian juga membuktikan bahwa terdapat pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pelayanan pegawai. Budaya birokrasi yang dijalankan pegawai selama ini yaitu menjalankan sesuai dengan tupoksi, mengembang penguatan kelembagaan, mematuhi kepemimpinan organisasi dan selalu melakukan kegiatan pengawasan dalam rangka mewujudkan pencapaian kinerja pelayanan yang optimal. Melalui budaya birokrasi, setiap pegawai harus mampu menciptakan pencapaian kinerja pelayanan yang sederhana, memberikan kejelasan dan kepastian pelayanan, mewujudkan pelayanan yang aman, terbuka, efisien, ekonomis dan adil.

Budaya komunitas dari hasil penelitian ini menunjukkan pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja. Artinya pegawai harus memahami pentingnya komunitas untuk diajak berkomunikasi, pegawai harus mampu bekerjasama dengan semua pihak, selalu berkoordinasi dalam menjalankan aktivitas kerja yang baik dan menciptakan keharmonisan kerja satu sama lainnya, sehingga lahir budaya komunitas yang mampu meningkatkan kinerja pelayanan pegawai. Kinerja pelayanan yang baik melalui budaya komunitas akan menciptakan kegiatan yang sederhana untuk dijalankan, dapat memberikan kejelasan dan kepastian kepada pihak yang dilayani, menjamin terciptanya pelayanan yang aman, terbuka, efisien, ekonomis dan adil.

Berdasarkan uraian yang dikemukakan di atas, dipahami bahwa seluruh unsur budaya organisasi baik berupa unsur kompetensi, inovasi, birokrasi dan komunitas berperan penting dalam mewujudkan peningkatan kinerja. Terbukti seluruh unsur tersebut berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pelayanan agar terwujud pelayanan yang berkualitas sesuai dengan kesederhanaan, kejelasan dan kepastian, aman, terbuka, efisien, ekonomis dan adil, sehingga penilaian pihak luar menunjukkan bahwa kinerja PDAM sebagai organisasi yang berbasis pelayanan telah mampu meningkatkan kinerjanya.

Teori yang mendukung meliputi teori keseimbangan, teori orientasi layanan dan teori penguatan hasil. Teori keseimbangan atau ekuilimbrium yang dikemukakan oleh Dalton (2004) bahwa keseimbangan yang tercipta dalam suatu organisasi apabila mampu menciptakan pengaruh positif dan signifikan terhadap pencapaian hasil yang optimal untuk tujuan

organisasi. keseimbangan diperlukan untuk mempertahankan dan menjaga kesinambungan dinamika organisasi agar tetap mampu mewujudkan tujuan yang lama.

Teori orientasi layanan yang dikemukakan oleh Charlie (2008) bahwa layanan yang bagus adalah layanan yang berpihak pada publik. Orientasi sebuah pelayanan selalu mempertimbangkan kompetensi orang yang melayani, inovasi dalam melayani, sistem birokrasi pelayanan dan pertimbangan komunitas yang dilayani. Semakin bagus orientasi sebuah layanan, maka semakin terpenuhi pencapaian kinerja orang yang memberikan pelayanan, dan hal ini menjadi kontribusi besar pelayanan organisasi yang berpihak pada publik.

Teori penguatan hasil yang dikemukakan oleh Answent (2006) bahwa organisasi yang maju dan berkembang selalu menitikberatkan pada pertimbangan unsur budaya organisasi dan pencapaian kinerja. budaya organisasi yang memiliki kompeten, inovasi, birokrasi yang jelas dan keberpihakan komunitas akan melahirkan penguatan hasil kinerja yang berkesinambungan.

Ketiga teori yang dikemukakan di atas, seluruhnya mendukung hasil pembuktian penelitian ini, sehingga menjadi pertimbangan bahwa untuk memperbaiki unsur budaya organisasi terhadap peningkatan kinerja perlu dipahami pentingnya keseimbangan, orientasi tujuan dan penguatan hasil agar organisasi tersebut memiliki kemampuan untuk senantiasa mengembangkan unsur budaya dengan baik, dengan memperoleh pencapaian kinerja yang berkesinambungan.

**3. Pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Pelayanan Pegawai PDAM di Kota Palopo**

Berdasarkan hasil penelitian menunjukkan bahwa kepuasan kerja mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pelayanan. Hal ini menunjukkan bahwa kepuasan kerja menjadi berperan penting bagi pegawai dalam meningkatkan kinerjanya. Kepuasan kerja pegawai harus dituntut untuk puas melakukan pekerjaan itu sendiri, berani menjalankan tantangan kerja, berupaya untuk berprestasi dan layak untuk dipromosikan. Dari kepuasan kerja ini, pegawai mampu meningkatkan kinerja pelayanannya kepada publik.

Kepuasan kerja yang dicapai dalam hal ini memainkan peranan penting dalam pencapaian kinerja. Karena itu diperlukan adanya kemampuan pegawai dalam menghasilkan pelayanan yang sederhana, jelas dan pasti, aman, terbuka, efisien, ekonomis, dan adil. Kinerja yang baik senantiasa dipengaruhi oleh kepuasan kerja, karena itu kepuasan menjadi penting dalam menentukan pencapaian kinerja pelayanan pegawai.

Kenyataan yang terlihat bahwa pegawai yang memiliki kepuasan kerja atas pekerjaan itu sendiri selalu memperlihatkan pencapaian hasil kerja dengan melakukan pekerjaan yang sederhana. Kepuasan kerja dengan cara menekuni pekerjaan itu sendiri selalu berupaya untuk bekerja secara sederhana dalam memberikan pelayanan yang baik.

Mengupayakan mengembangkan pekerjaan secara sederhana tidak terlepas dari upaya pegawai menghindari atau mengurangi tantangan kerja yang dihadapi di lapangan. Upaya tersebut harus dilakukan dengan cara memberikan pelayanan yang jelas dan pasti, sehingga bentuk kepuasan atas tantangan kerja mampu meningkatkan kinerja pelayanan yang diberikan secara jelas dan pasti.

Demikian pula untuk mewujudkan kepuasan kerja dengan cara yang berprestasi, pegawai akan puas bila pekerjaan yang dilakukannya dengan cara yang aman dan terbuka. Kemampuan mengembangkan prestasi kerja yang baik apabila setiap pegawai mampu bekerja secara aman

dari berbagai risiko kerja dan senantiasa melakukan aktivitas kerja yang terbuka. Karena itu pekerjaan yang bagus selalu berorientasi kepada kemampuan pegawai bekerja secara berprestasi sesuai dengan pencapaian kinerja pelayanan.

Itulah sebabnya mengapa pegawai yang puas dalam mengembangkan pekerjaannya senantiasa layak untuk dipromosikan ke jenjang jabatan yang lebih tinggi. Karena setiap pegawai yang layak untuk dipromosikan mampu menjalankan pekerjaannya secara efisien, ekonomis dan adil. Pegawai yang bekerja secara efisien, ekonomis dan adil dalam mengembangkan karir dan tugas pokoknya adalah orang-orang yang senantiasa puas menjalankan pekerjaan sebagai perwujudan aktualisasi dalam pencapaian kinerja yang optimal.

Berdasarkan uraian yang dikemukakan di atas, diketahui bahwa kepuasan kerja merupakan hal yang berperan penting dalam pengembangan karir kerja pegawai, khususnya yang berkaitan dengan kepuasan dalam menjalankan pekerjaan itu sendiri, mampu mengembangkan tantangan kerja, mewujudkan prestasi kerja dan layak untuk dipromosikan, sehingga mempengaruhi kinerjanya untuk mewujudkan pekerjaan yang sederhana, jelas dan pasti, aman, terbuka, efisien, ekonomis dan adil.

Teori mendukung antara lain teori dua prinsip, teori kepuasan dan teori kinerja. Teori dua faktor yang dikemukakan Siddheks (2004) bahwa setiap orang mengembang tugas selalu diperhadapkan oleh dua prinsip yaitu harapan terpenuhi kepuasan dan kinerjanya. Ini berarti bahwa semakin besar harapan terpenuhi kepuasan, maka semakin tinggi pencapaian kinerjanya. Kepuasan menentukan hal penting terhadap pencapaian kinerja yang ingin dicapai.

Teori kepuasan menurut Herzberg dalam Handoko (2005) bahwa untuk menilai puas atau tidak, tergantung pada penilaian mengenai hasil kerja yang dicapai. Penilaian sebuah hasil kerja selalu berorientasi pada pekerjaan itu sendiri, tantangan kerja, prestasi yang dicapai dan promosi yang layak. Semakin tinggi tingkat kepuasan yang dimiliki seseorang, semakin memberikan output yang besar terhadap pencapaian kinerja.

Teori kinerja yang dikemukakan oleh Fiedler (2007) bahwa pencapaian kinerja seseorang dilihat dari hasil kerja yang dicapai. Hasil kerja merupakan aktualisasi nyata atas tindakan dan perilaku dalam mewujudkan pekerjaan yang berorientasi hasil. Menilai orientasi hasil kerja biasanya identik dengan penilaian pelayanan yang diberikan. Bagi instansi birokrasi, kinerja pelayanan yang diperlukan yaitu memberikan pelayanan yang sederhana, jelas dan pasti, aman, terbuka, ekonomis dan adil.

Ketiga teori yang dikemukakan di atas untuk menciptakan kepuasan kerja terhadap pencapaian kinerja pelayanan yang baik, maka perlu menerapkan orientasi dua prinsip sesuai terpenuhinya harapan kepuasan dan kinerja. Kepuasan yang bagus selalu berorientasi pada kemampuan mengembangkan rasa puas atas pekerjaan itu sendiri, mengatasi tantangan kerja, mewujudkan prestasi kerja dan layak dipromosikan. Demikian pula wujud dari pencapaian kinerja harus berorientasi pada pelayanan yang sederhana, jelas dan pasti, aman, terbuka, ekonomis dan adil.

## 4. Kesimpulan

Berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan di atas, maka kesimpulan penelitian ini adalah:

1. Budaya kompetensi dan budaya komunitas berpengaruh negatif dan tidak signifikan terhadap kepuasan kerja. Sedangkan budaya inovasi dan budaya birokrasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja. Ini berarti unsur budaya dalam suatu organisasi sangat tergantung pada dinamika organisasi dari orang-orang yang menjalankan tugas pokok dan fungsinya dalam mengembang tujuan organisasi. Tidak semua pegawai dalam menjalankan unsur budaya organisasi merasa puas bahkan ada yang tidak puas.
2. Unsur budaya organisasi baik berupa unsur kompetensi, inovasi, birokrasi dan komunitas berperan penting dalam mewujudkan peningkatan kinerja. Terbukti seluruh unsur tersebut berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pelayanan agar terwujud pelayanan yang berkualitas sesuai dengan kesederhanaan, kejelasan dan kepastian, aman, terbuka, efisien, ekonomis dan adil, sehingga penilaian pihak luar menunjukkan bahwa kinerja PDAM sebagai organisasi yang berbasis pelayanan telah mampu meningkatkan kinerjanya.
3. Kepuasan kerja merupakan hal yang berperan penting dalam pengembangan karir kerja pegawai, khususnya yang berkaitan dengan kepuasan dalam menjalankan pekerjaan itu sendiri, mampu mengembangkan tantangan kerja, mewujudkan prestasi kerja dan layak untuk dipromosikan, sehingga mempengaruhi kinerjanya untuk mewujudkan pekerjaan yang sederhana, jelas dan pasti, aman, terbuka, efisien, ekonomis dan adil

.

## 5. Daftar Pustaka


Ancok Djamaluddin, dan Singarimbun, 1995. *Metode Penelitian* Survei Jakarta : LP3ES

Baron, James N, 2004. *Strategic Human Resources-Frameworks for General Manager*. John Wiley and Sons. Inc Ne York.

Baskoro Juniarto 2010. *Pengaruh Motivasi, Disiplin, Moral Kerja dan Kompetensi terhadap Kinerja dan Kepuasan Kerja Pegawai Perusahaan Indofood*.

Cleveland, Musk, 2008. *Performance*. Published by Harper T & Row, New York.

Davis, Keith, 2005. *Organizational Behavior, a Book of Readings*. New York McGraw-Hill Company

Delavito, Kheith, 2005. *Manajemen Budaya Organisasi dalam Organisasi* Penerbit Sinar Grafika, Jakarta.

Dessler, Gary, 2007, *Manajemen Personalia*, Cetakan kedelapan Penerbit Erlangga, Surabaya

Emmanuel Ogbonna dan Lioyd C. Harris, 2000. Ltyle; *Organizational Culture and Performance Evidence from UK Companies*. International Journal of Human Resource Management 11;4 Agustus 2000 766-788

Erindo, Joseph, 2008. *Human Resource Management*. Published by John wiley and Sons, USA

Farid, Zainal 2000. *Budaya Dalam etos Kerja*. Penerbit Phinisi Press, Makassar

Ferdinand, Augusty, 2006. *Structural Equation Modeling dalam Penelitian Manajemen*. FE Universitas Diponogoro, Semarang

Grace, Michael, 2000. *Application of Human Resource in high Performance* Journal of Human Resource, Vol. 5, 1-10. http://google.com

Gunds, Karel and Loury, Smith, 2006. *The Relationship of Organizational Culture of Performance and Competence*. The Journal of Human Resource Management. Vol. 10, No. 8 Hal 12-35.

Hackman, Berk, 2006. *Organization and Management*. Routledge and Kegan Paul, London.
Handoko, Hani T., 2004. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Penerbit BPFE Yogyakarta.
Hndoko, T. Hani, 2007. *Dasar-Dasar Manajemen Organisasi*. Penerbit Liberty, Yogyakarta
Handy, Gabriella, 2007. *Theories of Culture Organization Application* Published by Thompson Press, USA.
Harry Parker, 2008. *The Factors Affected of Performance and Human Resource Quality at Foundation Sociality America*
Hebler, John, 2006. *Organization and Management*. Routledge and Kegan Paul, London
Hersey Paul and Blanchard, Kenneth H, 2007. *Management Organizational Behavior, Utilizing Human Resources* 4th. Ed. Englewood Cliffs, New Jersey, Prentice-Hall, Inc.
Hunt, Briant E, 2007. *The Human Resource People Strategy and Performance*. Harvard Business School Press, Boston.
Isidro Pena Garcia Pardo dan M Del Valle Fernandez Moreno, 2009. *Looking into the Black-Box: Analysis of the Effectiveness of Human resources Strategy.* Original Scientific Paper UDC 331.101.262:65.011.4.
Jones, Bonde, 2005. *The Good of Culture Organization in Company Published* by Addison-Wesley Publishing Company.
Ketherine McKenzie, 2010. *Organizational Culture: An Investigation into the Link between Organizational Culture, Human Resource Management, High Commitment Management and Firm Performance*. Vol. 8. Otago Management graduate Review.
Keith, John 2007. *Handbook of Human Resource Performance*. McGraw-Hill Now York
Kusnanto, Hamdani, 2007. *Motivasi dan Kinerja Organisasi*. Penerbit Pustakajaya, Jakarta
Landy, Anderson and Fart, Gordon, 2008. *Managing Performance Appraisal System*. Strathcliyde Business School. UK
Lee, Thai and Chen, Chiu Lee, 2007. *Human Resource Management Performance Perspektif*. Published by Harper T & Row, New York.
Mohammad Jasim Uddin, 2013. *Impact of Organizational Culture on Employee Performance and Productivity*: A Case Study of Telecommunication Sector in Bangladesh. International Journal of Business and Management Vol. 8. ISSN 1833-3850.
Morphy, Michael, 2006 *Application of Human Resource in High Performance* Journal of Human Resource. Vol 5, 1-10. http://google.com
Nadler, David, 2007. *Managing Organizations, Readings and Cases*. Boston Toronto Little, Brown and Compony
Naveed Yasdani, 2013. *Sustainable Competitive Advantage: Organizational Culture and Human Resource Perspective*. ISBN: 978-969-9368-07-3
Ndraha, Taliziduhu, 2006. *Budaya Organisasi*. Penerbit Rineka Cipta Jakarta
Norton, Salh, 2002 *Culture Structure on Organization*. http://jobculture.com.
Nelson Neil, 2007. *Human Resource Management in Strength Quality Prospective*. Published McGraw Hill, New York.
Ohara, Banham, J, 2005. *Development of Performance by Human Resource Management*. Published by Prentice Hall. New York *Development of Performance by Human Resource Management*
Pankaj Tiwari, 2012. *Human Resource Management Practices: A Comprehenzive Review*. Pakisan Business Review.

Quinn, HR 2007. *Organization Culture in Theories and Application*. Prentice Hall int Ed. Englewood Cliffs, new Jersey

Randall S. Schuler, 2000. *The Internationalization of Human Resource Management*. Journal of International Management (2000) 239-260.

Rivai, veithzal 2008. *Performance Appraisal*. Penerbit Rajawali Press Jakarta

Schemerhorn, French, Hunt Briant, and Osbom, 2007. *Human Resource in Performance Management*. 2nd Edition, Mas Hougton Mifflin Company, Boston

Stevant, Wendell and Golt, JR, 2006. *Performance Management in Organization*. Revision Edition, Mas Hougton Mifflin Company

Stolovitch, Storryl, and Keeps, Storey, 2007. *Managing Resource and Performance*. Buckingham: Open University Press.

Sulaiman, Sarnyoto, 1992. *Dinamika Budaya Organisasi*. Penerbit Rineka Cipta, Jakarta

Sulha, Amin, 2000. *Penerapan Budaya Organisasi*. Penerbit Eka Persada. Jakarta

Susanto A. B, 1997, *Budaya Organisasi*. Penerbit Eka Persada, Jakarta

Thoha, Miftah, 2000. *Konsep dan teori Budaya Organisasi dalam Budaya Organisasi*. Penerbit Gramedia Pustak, Jakarta

Triguna, 2000, *Budaya Kerja*, Jakarta : Golden Terayon Press.

UI Mujeed Ehtesham dkk, 2011. *Relationship Between Organizational Culture and Performance Management Practice*: A Case of University in Pakistan. Journal of Competitiveness