

**PENGARUH BUDAYA ORGANISASI TERHADAP KINERJA
PEGAWAI MELALUI KEPUASAN KERJA PADA PDAM
DELTA TIRTA KABUPATEN SIDOARJO**

SKRIPSI



Oleh

IMAM PRAYOGIK

NIM : 14510113

**JURUSAN MANAJEMEN
FAKULTAS EKONOMI
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI (UIN)
MAULANA MALIK IBRAHIM
MALANG
2019**

**PENGARUH BUDAYA ORGANISASI TERHADAP KINERJA
PEGAWAI MELALUI KEPUASAN KERJA PADA PDAM
DELTA TIRTA KABUPATEN SIDOARJO**

SKRIPSI

Diajukan Kepada:

Universitas Islam Negeri (UIN) Maulana Malik Ibrahim Malang
Untuk Memenuhi Salah Satu Persyaratan
Dalam Memperoleh Gelar Sarjana Manajemen (SM)



Oleh

IMAM PRAYOGIK

NIM : 14510113

**JURUSAN MANAJEMEN
FAKULTAS EKONOMI
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI (UIN)
MAULANA MALIK IBRAHIM
MALANG
2019**

LEMBAR PERSETUJUAN

**PENGARUH BUDAYA ORGANISASI TERHADAP KINERJA
PEGAWAI MELALUI KEPUASAN KERJA PADA PDAM
DELTA TIRTA KABUPATEN SIDOARJO**

SKRIPSI

Oleh

IMAM PRAYOGIK

NIM : 14510113

Telah disetujui pada tanggal 25 November 2019

Dosen Pembimbing,



Dr. Vivin Maharani Ekowati, S.Sos., M.Si., M.M
NIP 19750426201608012042

Mengetahui:

Ketua Jurusan,


Dr. Agus Sucipto, MM
NIP. 196708162003121001

LEMBAR PENGESAHAN

**PENGARUH BUDAYA ORGANISASI TERHADAP KINERJA PEGAWAI
MELALUI KEPUASAN KERJA PADA PDAM DELTA TIRTA
KABUPATEN SIDOARJO**

Oleh:

IMAM PRAYOGIK

NIM: 14510113

Telah Dipertahankan di Depan Dewan Penguji
Dan Dinyatakan Diterima Sebagai Salah Satu Persyaratan
Untuk Memperoleh Gelar Sarjana Manajemen (SM)
Pada tanggal 19 Desember 2019

Susunan Dewan Penguji

Tanda Tangan

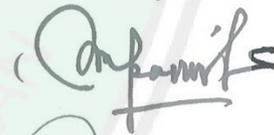
1. Ketua Penguji

Syahirul Alim, SE., MM
NIP 19771223 200912 1 002



2. Sekretaris / Pembimbing

Dr. Vivin Maharani Ekowati, S.Sos., M.Si., M.M
NIP 19750426201608012042



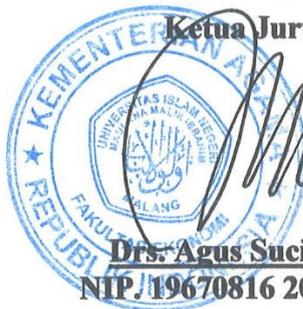
3. Penguji Utama

Zaim Mukaffi, SE., M.Si
NIP 19791124 200901 1 007



Mengetahui:

Ketua Jurusan,



Drs. Agus Sucipto, MM
NIP. 19670816 200312 1 001

SURAT PERNYATAAN

Yang bertanda tangan di bawah ini:

Nama : Imam Prayogik

NIM : 14510113

Alamat : Jl. Purboyo Watutulis RT/RW : 01/02 Kec. Prambon Kab. Sidoarjo

Menyatakan bahwa “Skripsi” yang saya buat untuk memenuhi persyaratan kelulusan pada jurusan Manajemen Fakultas Ekonomi Universitas Islam Negeri (UIN) Maulana Malik Ibrahim Malang, dengan judul:

PENGARUH BUDAYA ORGANISASI TERHADAP KINERJA PEGAWAI MEALALUI KEPUASAN KERJA PADA PDAM DELTA TIRTA KABUPATEN SIDOARJO

Adalah hasil karya saya sendiri, bukan “duplikasi” karya orang lain.

Selanjutnya apabila kemudian hari ada “klaim” dari pihak lain, bukan menjadi tanggung jawab dosen pembimbing dan atau pihak Fakultas Ekonomi, tetapi menjadi tanggung jawab saya sendiri.

Demikian surat pernyataan ini saya buat dengan sebenarnya dan tanpa terpaksa dari siapapun.

Malang, 25 Desember 2019

Hormat saya,



METERAI
EMPEN
TGL 20
FAEE444819791
5000
RUPIAH

Imam Prayogik

NIM 145101113

LEMBAR PERSEMBAHAN

Bismillah..

Puji syukur kehadiran Allah SWT, yang maha pengasih lagi maha penyayang. Saya persembahkan karya kecil ini kepada orang-orang yang selalu memberikan semangat tiada henti, dan yang selalu mendoakanku di setiap waktu tanpa henti.

Untuk Ayaha Rifa'i dan Ibu Rianah yang telah memberikan dukungan moril maupun materi serta do'a yang tiada henti untuk kesuksesan saya, karena tiada kata seindah lantunan do'a dan tiada do'a yang paling ijabah selain do'a dari kedua orang tua. Ucapan terimakasih tak akan pernah cukup untuk membalas cinta kasih kalian berdua. Karena itu terimalah persembahan bakti dan cintaku untuk kalian Ayah Ibu.

Bapak dan Ibu Dosen Pembimbing, Penguji dan Pengajar, yang selama ini tulus dan ikhlas meluangkan waktunya untuk menuntun dan mengarahkan ku, memberikan bimbingan dan pelajaran yang tiada ternilai harganya agar saya menjadi lebih baik.

Saudara-saudaraku anggota UKM KOMMUST UIN Malik Ibrahim Malang terutama dismusik 16 yang selalu ada hingga awal sampai akhir perjalanan saya di kampus tercinta ini, saya mengucapkan terimakasih atas semua yang telah kalian berikan kepada saya. terimakasih untuk canda tawa dan perjuangan yang kita lewati bersama dan terimakasih untuk cerita indah selama ini.

MOTTO

“Kesuksesan Hanya Untuk Orang-Orang Yang Sanggup Menahan Sakit”

“Sukses Adalah Tentang Meraih Sebuah Pencapaian Tanpa Merugikan Orang Lain”



KATA PENGANTAR

Puji dan syukur hanyalah kepada Allah SWT, yang telah memberikan rahmat, hidayah serta inayahNya kepada kita semua, khususnya kepada peneliti sehingga mampu menyelesaikan skripsi dengan judul **PENGARUH BUDAYA ORGANISASI TERHADAP KINERJA PEGAWAI MELALUI KEPUASAN KERJA PADA PDAM DELTA TIRTA KABUPATEN SIDOARJO**

Shalawat serta salam semoga tetap tercurahkan kepada baginda Nabi Besar Muhammad SAW, yang selalu kita jadikan panutan dalam segala aspek kehidupan, juga kepada segenap keluarga, para sahabat serta umat beliau hingga akhir zaman.

Penyusunan skripsi ini dimaksudkan untuk memenuhi salah satu persyaratan dalam menyelesaikan program Sarjana Manajemen Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim Malang dan sebagai wujud dan partisipasi peneliti dalam mengembangkan ilmu-ilmu yang telah peneliti peroleh di bangku perkuliahan khususnya di jurusan Manajemen Fakultas Ekonomi.

Peneliti mengucapkan banyak terimakasih yang sebesar-besarnya kepada semua pihak yang telah membantu peneliti dalam menyelesaikan penyusunan skripsi ini, baik secara langsung maupun tidak langsung, oleh karena itu perkenankan peneliti berterimakasih kepada:

1. Bapak Prof. Dr. Abdul Haris M.Ag selaku Rektor Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim.
2. Bapak Dr. H. Nur Asnawi, M.Ag selaku Dekan Fakultas Ekonomi Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim Malang dan selaku wali dosen yang selalu mengarahkan dalam hal perkuliahan.

3. Bapak Drs. Agus Sucipto, MM selaku Ketua Jurusan Manajemen Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim Malang.
4. Bapak Dr. Vivin Maharani Ekowati, S.Sos., M.Si.,M.M selaku dosen pembimbing yang telah membimbing dan mengarahkan peneliti dalam menyusun skripsi.
5. Bapak Taufik selaku Kepala Bagian, Bapak Aldo dan Ibu Arum selaku pegawai pada PDAM Delta Tirta Kabupaten Sidoarjo yang telah memberikan support dan informasi yang akurat untuk menyelesaikan penelitian ini.
6. Segenap Dosen Fakultas Ekonomi Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim Malang.
7. Kedua orangtuaku Bapak Rifa'i dan Ibu Rianah yang telah memberikan motivasi, kasih sayang serta doanya dan segala pengorbanan baik secara moril maupun materil dalam mendidik serta mengiringi perjalanan penelitian hingga dapat menyelesaikan skripsi ini dengan tepat waktu.
8. Adikku semata wayang Sovi Dwi Notari yang selalu mendoakan dan mengingatkan kakaknya.
9. Teman-teman jurusan Manajemen 2014 yang telah memberikan semangat dan dukungan dalam penyelesaian skripsi ini.
10. UKM KOMMUST Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim Malang yang telah memberikan ilmu bermusik dan organisasi.
11. Dan kepada semua pihak yang tidak dapat disebutkan satu persatu yang telah tulus membantu dalam penyelesaian skripsi ini.

Dan akhirnya skripsi ini telah selesai disusun, tetapi masih jauh dari kata sempurna oleh karena itu penyusun mengharapkan kritik dan saran yang membangun dari semua belah pihak, demi kesempurnaan dan perbaikan karya ini.

Semoga skripsi ini bermanfaat bagi peneliti khususnya dan bagi pembaca pada umumnya serta bagi pengembangan keilmuan di bidang ekonomi khususnya manajemen sumber daya manusia di Fakultas Ekonomi Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim Malang.

Dengan Mengharap Ridho dari Allah SWT penulis panjatkan do'a dan harapan mudah-mudahan segala amal baik semua pihak mendapatkan balasan dan semoga taufik dan hidayah senantiasa di sampaikan.

Malang, 25 November 2019

Penulis

DAFTAR ISI

HALAMAN SAMPUL DEPAN	
HALAMAN JUDUL	i
HALAMAN PRSETUJUAN	ii
HALAMAN PENGESAHAN	iii
HALAMAN PERNYATAAN	iv
HALAMAN PERSEMBAHAN	v
HALAMAN MOTTO	vi
KATA PENGANTAR	vii
DAFTAR ISI	x
DAFTAR TABEL	xiii
DAFTAR GAMBAR	xiv
DAFTAR LAMPIRAN	xv
ABSTRAK (Bahasa Indonesia, Bahasa Inggris, dan Bahasa Arab)	xvi
BAB 1 PENDAHULUAN	
1.1 Latar Belakang Masalah	1
1.2 Rumusan Masalah	6
1.3 Tujuan Penelitian	7
1.4 Manfaat Penelitian	7
BAB 2 KAJIAN PUSTAKA	
2.1 Penelitian Terdahulu	8
2.2 Kajian Teoritis	13
2.2.1 Budaya Organisasi	13
2.2.1.1 Pengertian Budaya Organisasi	13
2.2.1.2 Proses Terbentuknya Budaya Organisasi	15
2.2.1.3 Fungsi Budaya Organisasi	15
2.2.1.4 Tipe Budaya Organisasi	16
2.2.1.5 Proses Sosialisasi Budaya Organisasi	18
2.2.1.6 Membina Budaya Organisasi	19
2.2.1.7 Indikator Budaya Organisasi	19
2.2.1.8 Budaya Organisasi Dalam Perspektif Islam	21
2.2.2 Kinerja Pegawai	23
2.2.2.1 Pengertian Kinerja	23
2.2.2.2 Karakteristik Kinerja Pegawai	24
2.2.2.3 Faktor-Faktor Kinerja	24
2.2.2.4 Indikator Kinerja Pegawai	26
2.2.2.5 Kinerja Dalam Perspektif Islam	27
2.2.3 Kepuasan Kerja	29
2.2.3.1 Pengertian Kepuasan Kerja	29
2.2.3.2 Fungsi Kepuasan Kerja	30
2.2.3.3 Faktor-faktor Kepuasan Kerja	30
2.2.3.4 Mengukur Kepuasan Kerja	31
2.2.3.5 Cara Meningkatkan Kepuasan Kerja	32

2.2.3.6 Indikator Kepuasan Kerja.....	32
2.2.3.7 Kepuasan Kerja dalam Perspektif Islam	33
2.3 Hubungan Antar Variabel.....	35
2.3.1 Hubungan Antara Budaya Organisasi terhadap Kinerja Pegawai.....	35
2.3.2 Hubungan Antara Budaya Organisasi terhadap Kepuasan Kerja ..	36
2.3.3 Hubungan Antara Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai.....	36
2.4 Model Hipotesis.....	37
2.5 Hipotesis Penelitian	37

BAB 3 METODE PENELITIAN

3.1 Jenis dan Pendekatan Penelitian	38
3.2 Lokasi dan Objek Penelitian	38
3.3 Populasi dan Sampel.....	39
3.3.1 Populasi.....	39
3.3.2 Sampel.....	39
3.3.3 Teknik Pengambilan Sampel	39
3.4 Data dan Sumber Data	40
3.5 Teknik Pengumpulan Data	41
3.6 Skala Pengukuran	42
3.7 Definisi Operasional Variabel	43
3.8 Analisis Data.....	44
3.9 Model Analisis Data	45
3.9.1 Uji Validitas dan Reabilitas	45
3.9.2 Uji Asumsi Klasik.....	46
3.10 Analisis Jalur (<i>Path Analysis</i>)	47
3.10.1 Langkah-langkah Path Analysis	48

BAB 4 HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

4.1 Hasil Penelitian.....	52
4.1.1 Gambaran Umum Perusahaan.....	52
4.1.2 Struktur Organisasi	53
4.1.3 Deskripsi Karakteristik Responden.....	54
4.1.3.1 Karakteristik Responden Berdasarkan Jenis Kelamin	55
4.1.3.2 Karakteristik Responden Berdasarkan Lama Kerja	56
4.1.3.3 Karakteristik Responden Berdasarkan usia.....	56
4.1.3.4 Karakteristik Responden Berdasarkan Pendidikan Terakhir ..	57
4.1.4 Deskripsi Variabel Penelitian	57
4.1.4.1 Variabel Gaya Budaya Organisasi	58
4.1.4.2 Variabel Kinerja Karyawan.....	59
4.1.4.3 Variabel Kepuasan Kerja	60
4.1.5 Uji Validitas Dan Reliabilitas	61
4.1.5.1 Uji Validitas	61
4.1.5.2 Uji Reliabilitas.....	63
4.1.6 Uji Asumsi Klasik.....	63
4.1.6.1 Uji Normalitas	63

4.1.6.2 Uji Linieritas	64
4.1.7 Analisis Path	65
4.1.7.1 Pengembangan Diagram Jalur.....	65
4.1.7.2 <i>Goodness of Fit Model</i>	66
4.1.7.3 Pengujian Hipotesis.....	68
4.1.7.3.1 Pengaruh Secara Langsung.....	68
4.1.7.3.2 Pengaruh Secara Tidak Langsung.....	69
4.2 Pembahasan Hasil Penelitian.....	69
4.2.1 Pengaruh Budaya Organisasi Secara Langsung Terhadap Kinerja Pegawai	69
4.2.2 Pengaruh Budaya Organisasi Secara Tidak Langsung Terhadap Kinerja Pegawai Melalui Kepuasan Kerja.....	72
BAB V PENUTUP	
5.1 Kesimpulan	76
5.2 Saran	76

DAFTAR PUSTAKA
LAMPIRAN-LAMPIRAN

DAFTAR TABEL

Tabel 2.1 Ringkasa Penelitian Terdahulu	10
Tabel 3.1 Bobot Nilai Setiap Pertanyaan	42
Tabel 3.2 Definisi Operasional Variabel.....	43
Tabel 4.1 Deskripsi Responden.....	55
Tabel 4.2 Responden Berdasarkan Jenis Kelamin	55
Tabel 4.3 Responden Berdasarkan Masa Kerja	56
Tabel 4.4 Responden Berdasarkan Usia.....	56
Tabel 4.5 Responden Berdasarkan Pendidikan Terakhir	57
Tabel 4.6 Bobot Nilai Setiap Skor	58
Tabel 4.7 Deskripsi Variabel Budaya Organisasi	58
Tabel 4.8 Deskripsi Variabel Kinerja Pegawai	59
Tabel 4.9 Deskripsi Variabel Kepuasan Kerja.....	60
Tabel 4.10 Hasil Uji Validitas.....	62
Tabel 4.11 Hasil Uji Reliabilitas	63
Tabel 4.12 Hasil Uji Normalitas	64
Tabel 4.13 Hasil Uji Linieritas	65
Tabel 4.14 Koefisien Determinasi.....	67
Tabel 4.15 Hasil Pengujian Langsung dan Tidak Langsung.....	68

DAFTAR GAMBAR

Gambar 2.1 Terbentuknya Budaya Organisasi	15
Gambar 2.4 Model Hipotesis	37
Gambar 3.1 Hubungan Variabel	49
Gambar 4.1 Struktur Organisasi PDAM Delta Tirta Sidoarjo	54
Gambar 4.2 Hasil Uji Normalitas P-P Plot	64
Gambar 4.3 Pengembangan Diagram Jalur.....	66



DAFTAR LAMPIRAN

- Lampiran 1 Output Hasil SPSS
- Lampiran 2 Kuesioner Penelitian
- Lampiran 3 Biodata Peneliti
- Lampiran 4 Bukti Konsultasi
- Lampiran 5 Surat Keterangan Bebas Plagiarisme
- Lampiran 6 Surat Keterangan Selesai Penelitian
- Lampiran 7 Struktur Organisasi PDAM Delta Tirta Kabupaten Sidoarjo



ABSTRAK

Imam Prayogik, 2019, SKRIPSI. Judul: “*Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai Melalui Kepuasan Kerja Pada PDAM Delta Tirta Kabupaten Sidoarjo*”

Pembimbing : Dr. Vivin Maharani Ekowati, S.Sos., M.Si., M.M

Kata Kunci : Budaya Organisasi, Kepuasan Kerja, Kinerja Pegawai

Tercapainya kesuksesan dalam suatu perusahaan tidak akan lepas dari peranan setiap sumber daya manusia dalam perusahaan tersebut, untuk itu setiap organisasi ataupun perusahaan harus memahami betapa pentingnya sumber daya manusia yang berkualitas demi kemajuan perusahaan, berusaha mengelola dengan baik sumber daya manusia yang dimiliki agar mampu mencapai visi dan misi serta tujuan yang telah ditetapkan oleh perusahaan. Untuk itu perusahaan perlu memperhatikan aspek budaya organisasi, kepuasan kerja, dan kinerja pegawai. Budaya organisasi yang kuat perlu dipertahankan dan dipelihara agar pegawai dapat mencapai kinerja yang maksimal, disamping itu juga faktor kepuasan kerja dalam beberapa penelitian terdahulu juga sangat mempengaruhi kinerja dari pegawai. Tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengetahui bagaimana pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja pegawai secara langsung. Dan peran kepuasan kerja sebagai pemediasi antara budaya organisasi terhadap kinerja pegawai.

Jenis penelitian ini adalah penelitian kuantitatif. Sampel yang digunakan dalam penelitian ini berjumlah 84 pegawai pada PDAM Delta Tirta Kabupaten Sidoarjo. Teknik pengambilan sampel yang digunakan adalah proporsional random sampling. Instrumen pengumpulan data adalah wawancara dan kuesioner. Kuesioner diukur dengan menggunakan skala *likert*. Analisis data yang digunakan pada penelitian ini menggunakan pendekatan analisis jalur (*path analysis*).

Hasil penelitian menunjukkan bahwa ada pengaruh langsung dari budaya organisasi terhadap variabel kinerja pegawai. Selanjutnya ada pengaruh tidak langsung dari budaya organisasi terhadap variabel kinerja pegawai melalui variabel kepuasan kerja. Maka dapat ditarik kesimpulan bahwa terdapat pengaruh tidak langsung yang signifikan antara budaya organisasi terhadap kinerja pegawai melalui kepuasan kerja atau dengan kata lain kepuasan kerja memediasi budaya organisasi terhadap kepuasan kerja. Apabila budaya organisasi diterapkan dengan baik dan diikuti dengan kepuasan kerja yang cukup tinggi maka kinerja pegawai juga akan semakin meningkat.

ABSTRACT

Imam Prayogik, 2019, *THESIS*. Judul: “*The Influence of Organizational Culture on Employee Performance Through of Job Satisfaction on PDAM Delta Tirta District Sidoarjo*”

Advisor : Dr. Vivin Maharani Ekowati, S.Sos., M.Si., M.M

Keywords : *Organizational Culture, Job Satisfaction, Employee Performance*

Achieving success in a company will not be separated from the role of human resources in the company, For that, every organization or company must understand about quality of human resources for progress of the company, Trying to manage the human resources well in order to achieve the company’s vision and mission and goals. Because of that, companies need to pay attention to aspects of organizational culture, job satisfaction, and employee performance. A strong organizational culture needs to be maintained so that employees can achieve maximum performance, besides that, job satisfaction factors in several previous studies also greatly affect the performance of employee. Goals from this research is to know how directly affects of organizational culture to employee performance. And the role of job satisfaction as a mediation between organizational culture towards employee performance.

This kind of research is quantitative research. Total of respondents in this research is 84 employees in PDAM Delta Tirta District Sidoarjo. The sampling technique used is proportional random sampling. Data collection instruments were interview and questionnaires. The questionnaires was measured using a likert scale. Analysis of the data used in this study uses is path analysis approach.

Result of this study indicate that there is a direct influence of organizational culture on employee performance. Furthermore there is an direct effect of organizational culture on employee performance through job satisfaction as an intervening variable. Then it can be concluded that there is a significant indirect effect between organizational culture on employee performance through job satisfaction or in other words job satisfaction mediates organizational culutre on job satisfaction. If organizational culutre is well implemented and followed by high job satisfaction, employee performance will also increase.

المستخلص البحث

إمام فريوغك، 2019، ، تأثير الثقافة التنظيمية على أداء الموظفين من خلال الرضا الوظيفي في شركة دلتا تيرتا الإقليمية للمياه ، سيدوارجو ريجنسي.
المشرف: فيفن مهاران إقواتي, S.Sos., M.si.,M.M,
الكلمات الرئيسية: الثقافة التنظيمية ، الرضا الوظيفي ، أداء الموظف

لن يفصل تحقيق النجاح في أي شركة عن دور كل مورد بشري في الشركة ، لذلك يجب على كل مؤسسة أو شركة أن تفهم مدى أهمية الموارد البشرية الجيدة لتقدم الشركة ، في محاولة لإدارة الموارد البشرية بشكل جيد حتى تكون قادرة على تحقيق الرؤية والرسالة والأهداف التي وضعتها الشركة. لذلك تحتاج الشركة إلى الاهتمام بجوانب الثقافة التنظيمية والرضا الوظيفي وأداء الموظف. يجب الحفاظ على ثقافة تنظيمية قوية والحفاظ عليها حتى يتمكن الموظفون من تحقيق الحد الأقصى من الأداء ، إلى جانب أن عوامل الرضا الوظيفي في بعض الدراسات السابقة تؤثر أيضًا بشكل كبير على أداء الموظفين.

هذا النوع من البحث هو البحث الكمي. تحليل البيانات المستخدمة في هذه الدراسة باستخدام النهج (تحليل المسار) أدوات جمع البيانات هي المقابلات والاستبيانات. تم قياس الاستبيان باستخدام مقياس ليكرت. مقياس المتغير الثقافة التنظيمية هو مع معامل صلاحية العنصر وموثوقية. مقياس أداء الموظف ، الذي يصل إلى مع معامل صلاحية ما بين وموثوقية. مقياس الرضا الوظيفي من مع معامل الصلاحية بين وموثوقية. كان عدد المشاركين في هذه الدراسة موظفًا في شركة دلتا تيرتا الإقليمية للمياه ، سيدوارجو ريجنسي. الغرض من هذه الدراسة هو تحديد مدى تأثير الثقافة التنظيمية على أداء الموظف بشكل مباشر. ودور الرضا الوظيفي كوسيط بين الثقافة التنظيمية وأداء الموظف.

أظهرت النتائج أنه كان هناك تأثير مباشر للثقافة التنظيمية على متغيرات أداء الموظف بمستوى دلالة قدره ومعامل بيتا موحد. علاوة على ذلك ، هناك تأثير غير مباشر للثقافة التنظيمية على متغيرات أداء الموظف من خلال متغيرات الرضا الوظيفي كمتغير متداخل بمستوى دلالة قدره ومعامل بيتا موحد و. يمكن أن نستنتج أن هناك تأثيرًا غير مباشر هامًا بين الثقافة التنظيمية على أداء الموظف من خلال الرضا الوظيفي أو بعبارة أخرى ، الرضا الوظيفي يتوسط الثقافة التنظيمية في الرضا الوظيفي. إذا تم تنفيذ الثقافة التنظيمية بشكل جيد وتليها الرضا الوظيفي العالي ، فإن أداء الموظف سيزيد أيضًا.

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Masalah

Tercapainya kesuksesan dalam suatu perusahaan tidak akan lepas dari peranan setiap sumber daya manusia dalam perusahaan tersebut, untuk itu setiap organisasi ataupun perusahaan harus memahami betapa pentingnya sumber daya manusia yang berkualitas demi kemajuan perusahaan, berusaha mengelola dengan baik sumber daya manusia yang dimiliki agar mampu mencapai visi dan misi serta tujuan yang telah ditetapkan oleh perusahaan.

Sutrisno (2010:21) budaya organisasi yang kuat mendukung tujuan-tujuan perusahaan, sebaliknya yang lemah atau negatif menghambat atau bertentangan dengan tujuan-tujuan perusahaan. Perusahaan yang besar dan sukses pasti di dalamnya terdapat budaya organisasi yang kuat dengan nilai-nilai yang dipahami secara mendalam, dianut dan diperjuangkan oleh sebagian besar para anggota organisasi (karyawan perusahaan). Kotter dan Heskett (2006:18), mengungkapkan budaya yang kuat bisa mendukung kinerja perusahaan karena mampu menyulut motivasi yang tinggi dikalangan pekerja.

Budaya organisasi merupakan suatu kekuatan sosial yang tidak tampak, yang dapat menggerakkan orang-orang dalam suatu organisasi untuk melakukan aktivitas kerja. Budaya organisasi yang kuat mendukung tujuan-tujuan perusahaan, sebaliknya yang lemah atau negatif akan menghambat atau bertentangan dengan tujuan –tujuan perusahaan (Sutrisno, 2010:3).

Suatu budaya yang kuat ditandai oleh nilai-nilai organisasi yang dipegang kukuh dan disepakati secara luas. Semakin banyak anggota organisasi yang menerima nilai-nilai inti dan semakin besar komitmen mereka terhadap nilai-nilai tersebut, semakin kuat suatu budaya. Sejalan dengan definisi ini, suatu budaya yang kuat jekas sekali akan memiliki pengaruh yang besar dalam sikap anggota organisasi dibandingkan dengan budaya yang lemah (Robbins, 2002:282).

Pegawai merupakan kunci penentu keberhasilan perusahaan. Untuk itu setiap pegawai selain dituntut untuk memiliki pengetahuan, keterampilan, dan kemampuan, juga harus mempunyai pengalaman, motivasi, disiplin diri, dan semangat kerja tinggi, sehingga jika kinerja pegawai perusahaan baik maka kinerja perusahaan juga akan meningkat yang menuju pada pencapaian tujuan perusahaan.

Mangkunegara (2007:18) menyatakan bahwa kinerja pegawai (prestasi kerja) adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya.

Kinerja adalah hasil kerja yang dapat dicapai oleh seseorang atau sekelompok orang dalam suatu organisasi sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing-masing, dalam rangka mencapai tujuan organisasi bersangkutan secara legal, tidak melanggar hukum dan sesuai dengan moral dan etika (Prawirosentono, 2002: 2).

Budaya Organisasi berpengaruh terhadap kinerja pegawai. Hal ini dibuktikan oleh penelitian Sihombing *et al.* (2018), budaya organisasi berpengaruh signifikan

terhadap kinerja pegawai. Penelitian Maamari & Saheb (2018) yang berjudul “*how organizational culture and leadership style affect employees’ performance of genders*”, juga menyebutkan hasil yang sama, yakni budaya organisasi berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai.

Sebaliknya, penelitian yang dilakukan oleh Prawirosumarto *et al.* (2018), budaya organisasi tidak berpengaruh terhadap kinerja pegawai. Hal ini jeelas sangat bertolak belakang jika dibandingkan dengan hasil penelitian Sihombing *et al.* (2018), dan Maarami & Saheb (2018).

Faktor yang mempengaruhi kinerja adalah kemampuan dan faktor motivasi. Setiap organisasi maupun perusahaan akan berusaha untuk meningkatkan kinerja karyawan untuk mencapai tujuan organisasi yang telah ditetapkan. Berbagai cara ditempuh untuk meningkatkan kinerja karyawan misalnya melalui pendidikan dan pelatihan, pemberian kompensasi dan motivasi serta menciptakan lingkungan kerja yang baik (Masrukhin dan Waridin, 2006:78). Kinerja pegawai erat kaitannya dengan kepuasan kerja. Hal ini dibuktikan oleh penelitian Amalia (2012), bahwa semakin tinggi kepuasan kerja karyawan maka akan semakin efektif pula kinerjanya.

Kepuasan kerja adalah keadaan emosional yang menyenangkan atau tidak menyenangkan bagi pegawai memandang pekerjaan mereka. Kepuasan kerja mencerminkan perasaan seorang terhadap pekerjaannya. Ini tampak dalam sikap positif pegawai terhadap pekerjaan dan segala sesuatu yang dihadapi di lingkungan kerjanya (Handoko, 2001:16).

Kepuasan kerja mencakup berbagai macam komponen, seperti emosi dan kecenderungan perilaku seseorang. Perselisihan dan pertentangan yang ada dalam sebuah perusahaan dapat saja terjadi baik antar sesama pegawai maupun pegawai dengan pimpinan perusahaan. Hal ini terjadi karena setiap manusia yang ada di dalam perusahaan memiliki berbagai macam sifat, sikap, dan perilaku yang berbeda-beda. Oleh karena itu, perusahaan dituntut untuk selalu mampu berinovasi dalam menciptakan lingkungan kerja yang nyaman bagi pegawai.

Robbins (2006:65) mengungkapkan bahwa budaya organisasi yang kuat diperlukan untuk meningkatkan kepuasan kerja dan kinerja pegawai yang pada akhirnya akan berpengaruh pula pada kinerja organisasi secara keseluruhan. Organisasi perlu menyebarluaskan nilai-nilai utamanya kepada seluruh pegawai. Nilai-nilai itu akan melekat pada setiap anggota organisasi, sehingga budaya organisasi ini akan berdampak pada perilaku dan sikap setiap anggota organisasi. Dari teori tersebut dapat disimpulkan bahwasanya budaya organisasi berpengaruh terhadap kepuasan kerja pegawai.

Hubungan budaya organisasi dan kepuasan kerja pernah diteliti oleh Sharma (2017), nilai-nilai budaya organisasi berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja. Sedangkan, penelitian yang dilakukan oleh Arifin (2015), menyebutkan budaya organisasi tidak berpengaruh terhadap kepuasan kerja. Penelitian tersebut dilakukan di Sekolah Muhammadiyah Jayapura, Kota Jayapura, Papua, Indonesia. Data diolah menggunakan analisis SEM. Penelitian dengan hasil yang sama juga dilakukan oleh Cronley dan Kim (2017) menyatakan bahwa budaya organisasi berkorelasi sangat rendah dengan kepuasan kerja.

Kepuasan kerja dapat dipengaruhi beberapa aspek, Sopiah (2008:172) mengemukakan bahwa aspek-aspek yang mempengaruhi kepuasan kerja diantaranya adalah: promosi, gaji, pekerjaan itu sendiri, supervisi, teman kerja, kondisi kerja, keamanan kerja, administrasi/kebijakan perusahaan, komunikasi, tanggung jawab, pengakuan, prestasi kerja dan kesempatan untuk berkembang.

Robbins (Dalam Wahab, 2012:43) Hubungan Kepuasan Kerja dengan kinerja lebih tepat disebut “mitos manajemen” dan sulit untuk menetapkan ke arah mana hubungan sebab akibat diantara keduanya. Namun dari beberapa penelitian, didapati bukti organisasi yang mempunyai karyawan yang puas cenderung lebih efektif jika dibandingkan dengan organisasi yang memiliki pegawai yang kurang puas. Hal ini telah dibuktikan dengan penelitian yang berjudul “*The interact effect of job redesign and job satisfaction on employee performance*”, kepuasan kerja berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai (Siengthai & Ngarm, 2016)

Kepuasan kerja dalam pekerjaan adalah kepuasan kerja yang dinikmati dalam pekerjaan dengan memperoleh pujian hasil kerja, penempatan, perlakuan, peralatan, dan suasana lingkungan kerja yang baik. Pegawai yang lebih suka menikmati kepuasan kerja dalam pekerjaan akan lebih mengutamakan pekerjaan daripada balas jasa walaupun balas jasa itu penting (Hasibuan, 2007:185).

Perusahaan Daerah Air Minum (PDAM) Kabupaten Sidoarjo merupakan salah satu Badan Usaha Milik Daerah (BUMD). Sebagai salah satu perusahaan yang berorientasi pada keuntungan dan merupakan perusahaan yang bergerak disektor pelayanan publik maka pegawai dituntut untuk selalu bekerja dengan

efektif dan efisien. Untuk itu, tuntutan akan kinerja yang tinggi terhadap para pegawai dalam bekerja sangat dibutuhkan untuk mencapai target perusahaan.

Selain itu, pada tanggal 29 Mei 2019 PDAM Delta Tirta Kabupaten Sidoarjo mendapatkan penghargaan sebagai TOP BUMD 2019 dari *TOP Business and Asia Business Research Center*. Tidak dapat dipungkiri bahwa penghargaan tersebut didapatkan karena kinerja yang baik dari PDAM Delta Tirta Kabupaten Sidoarjo selama tiga tahun terakhir sejak kepemimpinan dipegang oleh bapak Abdul Basit Lao (medianusantara.net).

Budaya organisasi yang dibawa oleh pemimpin baru dan diterapkan kepada perusahaan membuat kinerja dari perusahaan meningkat. Selain itu ada hal lain yang memengaruhi kinerja pegawai, yaitu faktor kepuasan kerja yang perlu diperhatikan oleh perusahaan agar pegawai merasa puas dan nyaman dengan pekerjaannya.

Berdasarkan uraian latar belakang masalah di atas, maka penelitian ini akan mengkaji **“Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai Melalui Kepuasan Kerja Pada PDAM Delta Tirta Kabupaten Sidoarjo.”**.

1.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan pada uraian latar belakang masalah penelitian di atas, maka rumusan masalah penelitian ini sebagai berikut :

1. Apakah ada pengaruh secara langsung budaya organisasi terhadap kinerja pegawai PDAM Delta Tirta Kabupaten Sidoarjo?

2. Apakah ada pengaruh tidak langsung budaya organisasi terhadap kinerja pegawai melalui kepuasan kerja pegawai PDAM Delta Tirta Kabupaten Sidoarjo?

1.3 Tujuan Penelitian

1. Untuk menguji pengaruh secara langsung budaya organisasi terhadap kinerja pegawai PDAM Delta Tirta Kabupaten Sidoarjo.
2. Untuk menguji pengaruh tidak langsung budaya organisasi terhadap kinerja pegawai PDAM Delta Tirta Kabupaten Sidoarjo melalui kepuasan kerja.

1.4 Manfaat Penelitian

Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat sebagai berikut :

1. Manfaat Teoritis

Dengan dilakukannya penelitian ini, hasilnya diharapkan dapat memberikan tambahan informasi terhadap perkembangan keilmuan, khususnya ilmu manajemen, konsentrasi Sumber Daya Manusia yang membahas tentang pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja pegawai melalui kepuasan kerja sebagai variabel mediasi.

2. Manfaat Praktis

Penelitian ini berguna sebagai bahan pertimbangan tentang pengaruh budaya organisasi dalam menjalankan perusahaan dan dampaknya pada kinerja pegawai yang di mediasi oleh kepuasan kerja.

BAB II

KAJIAN PUSTAKA

2.1 Penelitian Terdahulu

Berikut adalah penelitian-penelitian terdahulu yang berkaitan dengan penelitian ini:

Kurniawan (2011) Penelitian ini bertujuan untuk menguji pengaruh komitmen organisasi, budaya organisasi, dan kepuasan kerja terhadap kinerja organisasi publik di Pemerintahan Daerah Kabupaten Demak. Penelitian ini dilakukan dengan menggunakan metode survei kuesioner pada kepala Satuan Kerja Perangkat Daerah (SKPD), sekretaris SKPD, dan kepala bagian di seluruh SKPD pemerintah daerah Kabupaten Demak. Pengumpulan data dilakukan dengan cara membagikan kuesioner pada responden. Alat analisis yang digunakan adalah regresi berganda. Hasil penelitian menunjukkan bahwa : (1) komitmen organisasi tidak berpengaruh terhadap terhadap kinerja organisasi publik; (2) budaya organisasi tidak berpengaruh terhadap kinerja organisasi publik; (3) kepuasan kerja berpengaruh terhadap kinerja organisasi publik.

Arifin (2015) *The Influnce of Competence, Motivation, and Organisational Culture to High School Teacher Job Satisfaction and Performance in Jayapura City, Papua, Indonesia*. Penelitian ini dilakukan pada 117 responden dari total 346 guru. Data diambil menggunakan metode analisis SEM pada program AMOS. Hasilnya adalah variabel kompetensi dan budaya organisasi tidak berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja. Kemudian, motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja, tapi tidak memberikan hasil yang signifikan

terhadap kinerja pegawai. Kompetensi dan kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai, dan dalam kenyataannya budaya organisasi berpengaruh positif tapi tidak signifikan terhadap kepuasan kerja.

Sharma (2017) dalam penelitiannya yang berjudul “*Organizational Culture As A Predictor of Job Satisfaction: The Role of Age and Gender*”, yang dilakukan di India, tepatnya di Perusahaan Tiga Teknologi Informasi, Kota Pune, menghasilkan nilai-nilai suatu budaya organisasi seperti keadilan, peluang berkembang dan reputasi berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja. Data diambil menggunakan metode analisis diskriptif, regresi berganda dan uji-t, dengan sampel berjumlah 220 karyawan *IT professionals*.

Maarami & Saheb (2018), penelitian ini membahas bagaimana budaya organisasi dan kepemimpinan berpengaruh terhadap kinerja pegawai. Alat yang digunakan untuk mengolah data adalah SPSS 22. Hasil yang ditemukan adalah budaya organisasi mempengaruhi kinerja pegawai ($R^2=.540$; $Sig.=.000$). Dan ketika gaya kepemimpinan dimasukkan kedalam regresi, adjusted R^2 sedikit meningkat (2%) (dari $R^2=.540$, menjadi $.560$, dengan $Sig.=.000$). Hal ini juga menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan dapat memediasi pengaruh antara budaya organisasi terhadap kinerja pegawai.

Siengthai & Ngarm (2018) *The interaction effect of job redesign and job satisfaction on employee performance*. Objek penelitian yaitu beberapa bank, hotel dan resort di Thailand dengan analisis regresi berganda sebagai metode analisis. Hasil yang ditemukan dalam penelitian ini adalah kepuasan kerja berpengaruh

positif terhadap kinerja pegawai. Jumlah sampel keseluruhan dari penelitian ini sebanyak 295; (135 untuk hotel & resort, dan 159 untuk bank).

Sihombing *et al.* (2018) *The effect to servant leadership to rewards, organizational culture, and its implication to employee's performance*. Penelitian ini bersifat kuantitatif dan dilakukan pada Bank Tabungan Negara se-Jabodetabek Indonesia. Penelitian ini menggunakan metode analisis GSCA (*Generalized Structure Component Analysis*). Dan hasil dari metode GSCA ini adalah model struktural menunjukkan kepemimpinan pelayanan (X1) signifikan berpengaruh terhadap penghargaan (Y1) dan budaya organisasi (Y2), akan tetapi tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai (Y3). Temuan lain menunjukkan penghargaan (Y1) berpengaruh signifikan terhadap budaya organisasi (Y2) dan kinerja pegawai (Y3), dan ada pengaruh secara signifikan dari budaya organisasi (Y2) terhadap kinerja pegawai (Y3).

Supaya lebih jelas, peneliti mendeskripsikan hasil dari beberapa penelitian di atas ke dalam tabel 2.1 dibawah ini.

Tabel 2.1

Ringkasan Penelitian Terdahulu

No	Peneliti (tahun)/judul penelitian	Variabel	Metode Analisis	Hasil
1	Muhammad Rizki Nur Kurniawan (2011) Pengaruh komitmen organisasi, budaya organisasi, dan kepuasan kerja terhadap kinerja publik di Pemerintah Daerah Kabupaten Demak.	1. Komitmen organisasi 2. Budaya organisasi 1. Kepuasan kerja	Analisis regresi berganda	Komitmen organisasi tidak berpengaruh terhadap kinerja organisasi publik, budaya organisasi tidak berpengaruh terhadap kinerja organisasi publik,

				kepuasan kerja berpengaruh terhadap kinerja organisasi.
2	Muhammad Arifin (2015) <i>The Influence of Competence, Motivation, and Organisational Culture to High School Teacher Job Satisfaction and Performance in Jayapura City, Papua, Indonesia.</i>	1. Kompetensi 2. Motivasi 3. Budaya organisasi 4. Kepuasan kerja 5. Kinerja pegawai	Analisis SEM	variabel kompetensi dan budaya organisasi berpengaruh positif dan tidak signifikan terhadap kepuasan kerja. Lalu, motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja, tapi tidak memberikan hasil yang signifikan terhadap kinerja pegawai. Kompetensi dan kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai, dan dalam kenyataannya budaya organisasi berpengaruh positif tapi tidak signifikan terhadap kepuasan kerja.
3	Pooja Sharma (2017) <i>Organizational culture as a predictor of Job satisfaction: the role of age and gender, study was conducted in Three Information technology companies in the city of Pune, India.</i>	2. Budaya organisasi 1. Kepuasan kerja	Analisis regresi berganda	Nilai budaya organisasi seperti keadilan, peluang berkembang, dan reputasi berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja.

4	<p>Bassem E. Maarami & Adel Saheb (2018) <i>How organizational culture and leadership style affect employees' performance of genders</i></p>	<p>2. Budaya organisasi 3. Gaya kepemimpinan 1. Kinerja pegawai</p>	<p>Analisis regresi</p>	<p>Hasil yang ditemukan adalah budaya organisasi mempengaruhi kinerja pegawai ($R^2=.540$;Sig.=.000). Dan ketika gaya kepemimpinan dimasukkan kedalam regresi, adjusted R^2 sedikit meningkat (2%) (dari $R^2=.540$, menjadi .560, dengan Sig.=.000). Hal ini juga menunjukkan bahwasanya gaya kepemimpinan dapat memediasi pengaruh antara budaya organisasi terhadap kinerja pegawai.</p>
5	<p>Sehat Sihombing <i>et al.</i> (2018) <i>The effect to servent leadership to rewards, organizational culture, and its implication to employee's perfomance.</i></p>	<p>1. Kepemimpinan pelayanan 2. Penghargaan 3. Budaya organisasi 4. Kinerja pegawai</p>	<p>Metode analisis GSCA</p>	<p>Kepemimpinan pelayanan (X1) signifikan berpengaruh terhadap penghargaan (Y1) dan budaya organisasi (Y2), akan tetapi tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai (Y3). Temuan lain menunjukkan penghargaan (Y1) berpengaruh signifikan terhadap budaya organisasi (Y2) dan kinerja pegawai (Y3), dan ada pengaruh secara signifikan dari budaya</p>

				organisasi (Y2) terhadap kinerja pegawai (Y3).
6	Sununta Siengthai & Patarakhuan Pila-Ngarm (2018) <i>The interaction effect of job redesign and job satisfaction on employee performance.</i>	2. Desain ulang pekerjaan 3. Kepuasan kerja 3. Kinerja pegawai	Analisis regresi berganda	Kepuasan kerja berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai

Sumber: data diolah peneliti, 2019

Perbedaan penelitian terdahulu dan penelitian sekarang terletak pada variabel penelitian, periode penelitian, objek penelitian, sampel penelitian, metode analisis.

Dan metode analisis yang digunakan dalam penelitian ini menggunakan analisis jalur (*Path Analysis*).

2.2 Kajian Teoritis

2.2.1 Budaya Organisasi

2.2.1.1 Pengertian Budaya Organisasi

Kata budaya (*Culture*) sebagai suatu konsep berakar dari kajian atau disiplin ilmu Antropologi yang oleh Killman *et. al* (dalam Nimran, 2004:134) di artikan sebagai Falsafah, ideology, nilai-nilai, anggapan, keyakinan, harapan, sikap dan norma yang dimiliki bersama dan mengikat suatu masyarakat. Menurut Robbins (1999:282) semua organisasi mempunyai budaya yang tidak tertulis yang mendefinisikan standar-standar perilaku yang dapat diterima dengan baik maupun tidak untuk karyawan. Dan proses akan berjalan beberapa bulan, kemudian setelah itu kebanyakan karyawan akan memahami budaya organisasi mereka seperti, bagaimana berpakaian untuk kerja dan lain sebagainya. Gibson (dalam Nurrohma,

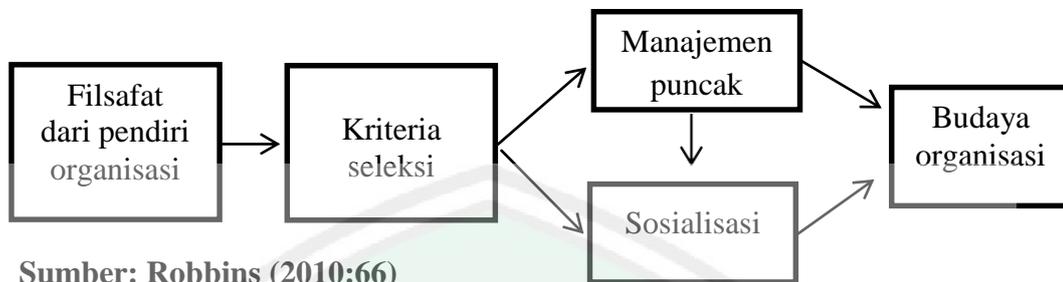
2016:19) mendefinisikan budaya organisasi sebagai sistem yang menembus nilai-nilai, keyakinan, dan norma yang ada di setiap organisasi. Kultur organisasi dapat mendorong atau menurunkan efektifitas tergantung dari sifat nilai-nilai keyakinan dan norma-norma yang di anut.

Menurut Robbins (2001:501) “*Organizational culture refers to a system of shared meaning held by members that distinguishes the organization from the other organizations*” (budaya organisasi sebagai suatu sistem makna bersama yang di anut oleh anggota-anggota yang membedakan organisasi itu dari organisasi lain). Robbins (2001:296) budaya organisasi merupakan hasil dari interaksi antara bias dan asumsi pendirinya dan apa yang telah dipelajari oleh para anggota pertama organisasi, yang diperkerjakan oleh pendiri.

Budaya organisasi sering diartikan sebagai nilai-nilai, simbol-simbol yang dimengerti dan dipatuhi bersama, yang dimiliki suatu organisasi sehingga anggota merasa satu keluarga dan menciptakan suatu kondisi anggota organisasi tersebut merasa berbeda dengan organisasi. Hal ini didukung oleh pendapat Robbins (2008:176) yang menyatakan bahwa budaya organisasi merupakan suatu sistem makna bersama yang dianut oleh anggota organisasi yang membedakan organisasi tersebut berbeda dengan organisasi lain.

Dari beberapa pengertian di atas dapat disimpulkan bahwa ada tiga hal yang menjadi ciri dari budaya organisasi, yaitu : dapat dipelajari, dimiliki bersama, dan dapat diwariskan dari generasi ke generasi berikutnya dalam organisasi.

2.2.1.2 Proses Terbentuknya Budaya Organisasi



Sumber: Robbins (2010:66)

Gambar 2.1 : Terbentuknya Budaya Organisasi

Terbentuknya budaya organisasi sebagaimana di deskripsikan dalam gambar 2.2 di atas, menurut Robbins (dalam Nurrohma, 2016:21). Berawal dari filsafat pendiri organisasi (mereka mempunyai visi mengenai bagaimana seharusnya organisasi itu), budaya asli di turunkan dari filsafat pendirinya yang kemudian berpengaruh terhadap kriteria yang digunakan dalam memperkerjakan anggota atau karyawannya. Tindakan manajemen puncak juga mempunyai dampak besar dalam pembentukan budaya organisasi dan seringkali menentukan iklim umum dari perilaku yang dapat diterima dan yang tidak. Bagaimana anggota atau karyawan harus di sosialisasikan akan tergantung, baik pada tingkat sukses yang dicapai dalam mencocokkan nilai-nilai anggota atau karyawan baru dengan nilai organisasi dalam proses seleksi maupun pada prefensi manajemen puncak akan metode-metode sosialisasi.

2.2.1.3 Fungsi Budaya Organisasi

Fungsi budaya organisasi sejatinya adalah untuk membantu mengatasi masalah adaptasi eksternal dan integrasi internal. Permasalahan yang berhubungan dengan adaptasi eksternal dapat dilakukan melalui pengembangan pemahaman tentang

strategi dan misi organisasi, tujuan utama organisasi dan pengukuran kinerja. Sedangkan permasalahan yang berhubungan dengan integrasi internal dapat dilakukan antara lain dengan komunikasi, kriteria pegawai, penentuan standar bagi insentif dan sanksi serta melakukan pengawasan internal organisasi (Mangkunegara, 2008:123)

Menurut Robbins (2002 : 283) budaya organisasi mempunyai fungsi sebagai berikut :

- a. Menentukan peran membedakan antara perusahaan satu dengan yang lain.
- b. Menentukan tujuan bersama lebih dari sekedar kesenangan individu.
- c. Menjaga stabilitas perusahaan.
- d. Membuat identitas bagi anggota organisasi.

2.2.1.4 Tipe Budaya Organisasi

Budaya setiap organisasi akan berbeda antara satu organisasi dengan organisasi lainnya. Banyak faktor yang menyebabkan adanya perbedaan tersebut, misalnya struktur organisasi, karakter organisasi dan individu, faktor kepemimpinan serta lainnya. Menurut Supriyanto (2010:116) terdapat 4 (empat) tipe budaya organisasi, yaitu:

1) *Power Culture* (Budaya Kekuasaan)

Pada jenis budaya ini, kekuasaan berada pada satu orang yang berada pada pusat kekuasaan, yang selanjutnya menyebarkan kebagian yang lebih luas. Komunikasi biasanya dilakukan secara formal. Budaya dicontohkan seperti jaring laba-laba dimana titik pusat kekuasaan berada ditengah.

2) *Role Culture* (Budaya Peran)

Pada jenis budaya ini, yang ditonjolkan adalah birokrasi. Peranan atau posisi

dalam suatu organisasi dianggap lebih penting dibandingkan dengan orang-orang yang ada didalam organisasi tersebut. Pelatihan dan pengembangan bagi karyawan tidak dipentingkan. Organisasi lebih suka mengangkat karyawan baru dibandingkan dengan mempromosikan karyawan lama, karena menganggap karyawan baru mudah diberikan arahan atau gagasan-gagasan organisasi.

3) *Task Culture* (Budaya Tugas)

Pada jenis budaya ini, prioritas utama adalah pekerjaan dan tugas yang akan dikerjakan (*project oriented*). Organisasi biasanya beroperasi dengan mengembangkan atau membentuk tim untuk menangani proyek secara otonom. Salah satu karakteristik budaya ini adalah adanya penghargaan yang tinggi terhadap tenaga ahli. Penempatan orang yang tepat pada suatu posisi sangat diutamakan. Organisasi biasanya dapat bergerak cepat dan fleksibel. Individu diberikan kebebasan untuk memberikan kontribusinya dalam pengambilan keputusan penting dan memiliki kemungkinan untuk pindah pada jenis pekerjaan yang lain untuk mengurangi kerutinan dan kebosanan.

4) *Person Culture* (Budaya Individu)

Pada jenis budaya ini, individu dianggap hal yang penting. Budaya ini mempunyai karakteristik bahwa individu dapat meninggalkan organisasi, sedangkan organisasi jarang memiliki kekuatan untuk mencegahnya. Sehingga karyawan dianggap sebagai aset yang penting untuk perusahaan, bila tidak diperhatikan secara proporsional akan meningkatkan perputaran karyawan.

2.2.1.5 Proses Sosialisasi Budaya Organisasi

Fred Luthans dalam Mangkunegara (2008:119) berpendapat bahwa proses sosialisasi budaya organisasi kepada pegawai adalah sebagai berikut:

1. Seleksi terhadap calon pegawai

Perusahaan harus selektif dalam memilih calon pegawai. pegawai harus memenuhi kualifikasi yang telah ditentukan agar mampu berpedoman pada sistem nilai norma-norma yang terkandung dalam budaya organisasi

2. Penempatan pegawai

Dengan penempatan kerja pegawai sesuai dengan kemampuan dan keahliannya diharapkan mereka mampu memegang teguh budaya organisasi.

3. Pendalaman bidang pekerjaan

Pendalaman bidang pekerjaan pegawai dapat dilakukan melalui pendidikan dan pelatihan kerja sesuai dengan analisis kebutuhan dan permasalahannya.

4. Pengukuran kinerja dan pemberian penghargaan

Kinerja organisasi perlu diukur secara periodik 6 bulan atau setiap tahun agar dapat dievaluasi perkembangannya. Selanjutnya peningkatan kinerja organisasi harus diibangi dengan pemberian penghargaan baik materi maupun non materi secara adil dan layak kepada setiap pegawai yang berprestasi.

5. Penanaman kesetiaan pada nilai-nilai utama organisasi

Penanaman kesetiaan kepada nilai-nilai utama organisasi kepada seluruh individu organisasi supaya mereka bekerja berlandaskan pada moral, mencapai prestasi optimal dan bekerja untuk mendapatkan ridho Allah SWT.

6. Memperluas informasi tentang budaya organisasi

Perusahaan harus memperluas informasi atau menceritakan peraturan-peraturan organisasi, kepegawaian, penghargaan dan sanksi kerja kepada karyawan agar mereka mampu memahami dan mematuhi.

7. Pengakuan dan promosi kerja

Perusahaan perlu untuk memberikan pengakuan dalam bentuk promosi jabatan bagi pegawai yang berprestasi tinggi, memberikannya predikat karyawan teladan berdasarkan prestasi kerja agar mereka dapat memegang teguh budaya organisasi.

2.2.1.6 Membina budaya organisasi

Menurut Nimran (2004:138) menyatakan bahwa pembinaan budaya organisasi dapat dilakukan dengan serangkaian langkah sosialisasi berikut:

- 1) Seleksi pegawai yang obyektif.
- 2) Penempatan orang dalam pekerjaannya yang sesuai dengan kemampuan dan bidangnya (*the right man on the place*).
- 3) Perolehan dan peningkatan kemahiran melalui pengalaman.
- 4) Pengukuran prestasi dan pemberian imbalan yang sesuai.
- 5) Penghayatan akan nilai-nilai kerja atau lainnya yang penting.
- 6) Cerita-cerita dan faktor organisasi yang menumbuhkan semangat dan kebanggaan.
- 7) Pengakuan dan promosi bagi karyawan yang berprestasi.

2.2.1.7 Indikator Budaya Organisasi

Robbins (2002:279) indikator untuk mengukur karakteristik budaya organisasi sebagai berikut:

1. Inovasi dan keberanian mengambil risiko (*innovation and risk taking*), adalah sejauh mana organisasi mendorong para karyawan bersikap inovatif dan berani mengambil resiko. Selain itu, bagaimana organisasi menghargai tindakan pengambilan resiko oleh karyawan dan membangkitkan ide karyawan.
2. Perhatian terhadap detail (*attention to detail*), adalah sejauh mana organisasi mengharapkan karyawan memperlihatkan kecermatan, analisis dan perhatian kepada rincian.
3. Berorientasi kepada hasil (*outcome orientation*), adalah sejauh mana manajemen memutuskan perhatian pada hasil dibandingkan perhatian pada teknik dan proses yang digunakan untuk meraih hasil tersebut.
4. Berorientasi kepada manusia (*people orientation*), adalah sejauh mana keputusan manajemen memperhitungkan efek hasil-hasil pada orang-orang di dalam organisasi.
5. Berorientasi tim (*team orientation*), adalah sejauh mana kegiatan kerja diorganisasikan sekitar tim-tim tidak hanya pada individu-individu untuk mendukung kerjasama.
6. Agresifitas (*aggressiveness*), adalah sejauh mana orang-orang dalam organisasi itu agresif dan kompetitif untuk menjalankan budaya organisasi sebaik-baiknya.
7. Stabilitas (*stability*), adalah sejauh mana kegiatan organisasi menekankan status quo sebagai kontras pertumbuhan.

Namun dalam penelitian ini indikator yang penulis gunakan hanya berfokus pada tiga karakteristik saja, karena sesuai dengan kondisi pada PDAM Delta Tirta

Kabupaten Sidoarjo, dan untuk indikator yang digunakan adalah:

1. Inovasi dan keberanian mengambil resiko
2. Perhatian terhadap detail
3. Berorientasi kepada manusia

2.2.1.8 Budaya Organisasi Dalam Perspektif Islam

Dalam Al-Qur'an telah diterangkan bahwa didunia ini terdiri dari berbagai macam budaya dan Allah memberikan isyarat agar kita melakukan interaksi dan memilah mana budaya yang terbaik dalam berorganisasi. Seperti firman-Nya dalam surat Al-Hujurat ayat 13.

يَا أَيُّهَا النَّاسُ إِنَّا خَلَقْنَاكُمْ مِنْ ذَكَرٍ وَأُنْثَىٰ وَجَعَلْنَاكُمْ شُعُوبًا وَقَبَائِلَ لِتَعَارَفُوا ۗ إِنَّ
 أَكْرَمَكُمْ عِنْدَ اللَّهِ أَتْقَاكُمْ ۗ إِنَّ اللَّهَ عَلِيمٌ خَبِيرٌ (١٣)

“Hai manusia, sesungguhnya Kami menciptakan kamu dari seorang laki-laki dan seorang perempuan dan menjadikan kamu berbangsa-bangsa dan bersuku-suku supaya kamu saling kenal-mengenal. Sesungguhnya orang yang paling mulia diantara kamu disisi Allah ialah orang yang paling taqwa diantara kamu. Sesungguhnya Allah maha mengetahui lagi maha mengenal”.

Inti atau sumber inspirasi budaya organisasi Islam adalah Al-Qur'an dan sunah Rasulullah SAW yang diikat dalam satu kata yaitu akhlak. Dalam Islam organisasi merupakan suatu kebutuhan interaksi antar manusia dalam sebuah wadah untuk melakukan suatu tujuan yang sama.

Sesungguhnya masalah Allah SWT menyukai hambanya nya yang mampu membangun sebuah organisasi yang kokoh, membangun organisasi yang kokoh tentunya memiliki pondasi yang kuat agar tidak tergerus oleh jaman. Pondasi inilah menjadi visi-misi perusahaan untuk terus mengembangkan organisasi menjadi

organisasi yang memiliki budaya yang baik dan mampu bertahan mengikuti zaman. Seperti di jelaskan dalam firman Allah QS. As-Saf ayat 4:

إِنَّ اللَّهَ يُحِبُّ الَّذِينَ يُفَاتِنُونَ فِي سَبِيلِهِ صَفًّا كَأَنَّهُمْ بُنْيَانٌ مَرْصُورٌ (٤)

“Sesungguhnya Allah menyukai orang yang berperang di jalan-Nya dalam barisan yang teratur seakan-akan mereka seperti suatu bangunan yang tersusun kokoh.”

Menurut Mardani (2011, 89) dari ayat diatas, dapat diartikan sesungguhnya Allah SWT menyukai hamba yang memiliki iman yang kuat dan kokoh dalam mensyiarkan agama islam. Seperti halnya dalam organisasi, jika organisasi tersebut kokoh maka tidak mungkin jika organisasi tersebut akan tetap bertahan tak tergerus oleh perkembangan zaman. Untuk mewujudkan organisasi yang kokoh, tentunya membutuhkan pondasi dan konsep yang kuat. Organisasi tersebut harus memiliki visi dan misi organisasi, dimana jika visi-misi tersebut diterapkan dengan baik oleh karyawan bukan tidak mungkin akan menjadi budaya organisasi. Organisasi yang memiliki budaya yang bagus dan kuat, akan membuat yang organisasi tersebut kokoh dimana akan mempengaruhi terhadap kinerja karyawan yang lebih baik lagi. Dimana kinerja yang baik akan mempengaruhi kualitas organisasi tersebut.

Sebuah budaya organisasi haruslah di pelihara dengan baik dan di terapkan dengan baik pula, apabila semua anggota organisasi dapat kembali dan memelihara budaya tersebut, maka semua akan teratur, baik sikap dan perilaku, serta tugas-tugas dapat dijalankan sesuai dengan visi dan misi perusahaan.

Seperti hadits Nasa'i:

عَنْ رَسُولِ اللَّهِ صَلَّى اللَّهُ عَلَيْهِ وَسَلَّمَ قَالَ: إِنَّ اللَّهَ كَتَبَ الْإِحْسَانَ عَلَى كُلِّ شَيْءٍ، فَإِذَا قَتَلْتُمْ فَأَحْسِنُوا الْقِتْلَةَ وَإِذَا ذَبَحْتُمْ فَأَحْسِنُوا الذَّبْحَةَ وَلْيُجِدْ أَحَدُكُمْ شَفْرَتَهُ وَلْيُرِحْ ذَبِيحَتَهُ (رواه مسلم)

Nabi SAW bersabda: “Sesungguhnya Allah mewajibkan perbuatan yang dilakukan dengan baik dalam segala hal, jika kamu membunuh binatang maka lakukanlah dengan cara yang baik, jika kamu mau menyembelih maka sembelihlah dengan cara yang baik, pertajam alat potongnya, kemudian istirahatkanlah binatangnya.”

Hadist di atas dapat diambil makna bahwa manusia yang hidup di dunia itu memiliki aturan dan harus mengikuti aturan tersebut. Jika dikaitkan dengan budaya organisasi secara umum, yang mana budaya organisasi yang pada hakikatnya merupakan suatu nilai-nilai dan norma-norma yang dijadikan pedoman atau acuan cara berfikir dan bertindak bagi suatu organisasi untuk mencapai suatu tujuan yang sudah ditetapkan, yang dimaksud hadits diatas sama dengan budaya organisasi.

2.2.2 Kinerja Pegawai

2.2.2.1 Pengertian Kinerja

Kinerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang di capai seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya (Mangkunegara, 2001: 67).

Simamora (2004:409) mengemukakan bahwa kinerja pegawai adalah tingkatan dimana para karyawan mencapai persyaratan-persyaratan pekerjaan. Kinerja (*performance*) mengacu pada kadar pencapaian tugas-tugas yang

membentuk sebuah pekerjaan karyawan. Kinerja merefleksikan seberapa baik pegawai memenuhi persyaratan sebuah pekerjaan.

Menurut Wirawan (2009:7) kinerja merupakan hasil sinergi dari sejumlah faktor yaitu, faktor lingkungan internal organisasi, faktor lingkungan eksternal, dan faktor internal karyawan atau pegawai.

2.2.2.2 Karakteristik Kinerja Pegawai

Karakteristik orang yang mempunyai kinerja tinggi oleh Mangkunegara (2001: 68) sebagai berikut:

- a. Memiliki tanggung jawab pribadi yang tinggi.
- b. Berani mengambil dan menanggung resiko yang dihadapi.
- c. Memiliki tujuan yang realistis.
- d. Memiliki rencana kerja yang menyeluruh dan berjuang untuk merealisasi tujuannya.
- e. Memanfaatkan umpan balik yang konkrit dalam seluruh kegiatan kerja yang dilakukannya.
- f. Mencari kesempatan untuk merealisasikan rencana yang telah diprogramkan.

2.2.2.3 Faktor-Faktor Kinerja

Menurut Gibson (1997: 164) faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja sebagai berikut:

a. Faktor Individu

Faktor individu meliputi : Kemampuan, ketrampilan, latar belakang keluarga, pengalaman kerja, tingkat dan demografi seseorang.

b. Faktor Psikologis

Faktor-Faktor psikologis terdiri dari: persepsi, peran, sikap, kepribadian, motivasi, lingkungan kerja dan kepuasan kerja.

c. Faktor organisasi

Struktur organisasi, desain pekerjaan, kepemimpinan dan imbalan. Handoko (2001: 193) menyatakan bahwa faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja pegawai antara lain:

1. Motivasi

Faktor pendorong yang menyebabkan manusia bekerja adalah adanya kebutuhan yang harus di penuhi. Kebutuhan-kebutuhan ini berhubungan dengan sifat haiki manusia untuk mendapatkan hasil terbaik dalam kerjanya.

2. Kepuasan kerja

Tingkat kerja mencerminkan perasaan seseorang terhadap pekerjaannya. Ini nampak dalam sikap positif karyawan terhadap pekerjaan dan segala sesuatu yang di hadapi di lingkungan kerja.

3. Tingkat stress

Stres adalah suatu kondisi ketegangan yang mempengaruhi emosi, proses beripikir dan kondisi sekarang. Tingkat stres yang terlalu besar dapat mengancam kemampuan seseorang untuk menghadapi lingkungan sehingga dapat mengganggu pelaksanaan pekerjaan mereka.

4. Kondisi pekerjaan

Kondisi pekerjaan dapat mempengaruhi kinerja pegawai. Kondisi pekerjaan dalam hal ini adalah tempat kerja, ventilasi, penyaluran dalam ruang kerja, dan sebagainya.

5. Sistem kompensasi

Kompensasi adalah segala sesuatu yang diterima para pegawai sebagai balas jasa untuk kerja mereka. Bila kompensasi diberikan secara benar, para pegawai akan lebih bersemangat dalam melaksanakan pekerjaannya.

6. Desain pekerjaan

Desain pekerjaan adalah fungsi penetapan kegiatan-kegiatan kerja seorang individu atau kelompok pegawai secara organisasional. Dengan adanya desain pekerjaan yang jelas, maka karyawan dapat bekerja dengan baik sesuai dengan pekerjaan yang diberikan.

2.2.2.4 Indikator Kinerja Pegawai

Bernardin dalam Robbins (2006: 260) Indikator untuk mengukur kinerja pegawai secara individu ada enam yaitu:

a. Kualitas

Merupakan tingkat di mana hasil aktivitas yang dikehendaki mendekati sempurna dalam arti menyesuaikan beberapa cara ideal dari penampilan aktivitas, maupun memenuhi tujuan-tujuan yang diharapkan dari suatu aktivitas, kualitas kerja diukur dari persepsi pegawai terhadap kualitas pekerjaan yang dihasilkan serta kesempurnaan tugas terhadap keterampilan dan kemampuan pegawai.

b. Kuantitas

Merupakan jumlah yang di hasilkan dinyatakan istilah seperti jumlah unit, jumlah siklus aktivitas yang di selesaikan. Kualitas yang diukur dari persepsi pegawai terhadap jumlah aktivitas yang di tugaskan beserta hasilnya.

c. Ketepatan waktu

Merupakan tingkat aktivitas di selesaikan pada awal waktu yang dinyatakan, di lihat dari sudut koordinasi dengan hasil output serta memaksimalkan waktu yang tersedia untuk aktivitas lain. Ketepatan waktu diukur dari persepsi pegawai terhadap suatu aktivitas yang di selesaikan di awal waktu sampai menjadi output.

d. Kemandirian

Pegawai yang mampu mengorganisir sendiri pekerjaannya dengan baik sesuai target yang diharapkan tanpa harus diberikan pengarahan secara mendetil oleh atasan. Dengan kata lain, hal tersebut menyangkut masalah kemandirian.

e. Komitmen kerja

Komitmen kerja merupakan bagaimana pegawai mempunyai tanggung jawab yang tinggi terhadap pekerjaannya dan tidak akan melakukan pekerjaan lainnya sebelum pekerjaan yang satunya terselesaikan.

2.2.2.5 Kinerja Dalam Perspektif Islam

Pengertian kinerja atau prestasi kerja ialah kesuksesan seseorang di dalam melaksanakan pekerjaan. sejauh mana keberhasilan seseorang atau organisasi dalam menyelesaikan pekerjaannya disebut "*level of performance*". Biasanya orang yang *level of performance* tinggi disebut orang yang produktif, dan sebaliknya

orang yang levelnya tidak mencapai standart dikatakan sebagai tidak produktif atau ber *performance* rendah (As'ad, 1991: 48).

Firman Allah dalam al-qur'an:

وَلِكُلِّ دَرَجَاتٍ مِّمَّا عَمِلُوا ۖ وَلِيُوَفِّيَهُمْ أَعْمَالَهُمْ وَهُمْ لَا يُظْلَمُونَ (١٩)

“Dan bagi masing-masing mereka derajat menurut apa yang telah mereka kerjakan dan agar Allah mencukupkan bagi mereka (balasan) pekerjaan-pekerjaan mereka sedang mereka tiada dirugikan.” (QS. Al-Ahqaaf, ayat 19).

Islam sendiri memerintahkan umatnya untuk memiliki sebuah kinerja yang maksimal karena Allah SWT. Berfirman bahwa tidak akan mengubah nasib hamba-Nya kecuali ia berusaha dengan tenaganya sendiri. Islam menganggap kerja itu sebagai ibadah segala usaha yang dilakukan oleh para pekerja itu senantiasa selaras dengan syariat, juga dianggap sebagai akhlak yakni tingkah laku atau perlakuan manusia ke arah kebaikan dan kemanfaatan hidup.

لَهُ مَعْقَبَاتٌ مِّنْ بَيْنِ يَدَيْهِ وَمِنْ خَلْفِهِ يَحْفَظُونَهُ مِنْ أَمْرِ اللَّهِ إِنَّ اللَّهَ لَا يُغَيِّرُ مَا بِقَوْمٍ حَتَّىٰ يُغَيِّرُوا مَا بِأَنْفُسِهِمْ وَإِذَا أَرَادَ اللَّهُ بِقَوْمٍ سُوءًا فَلَا مَرَدَّ لَهُ وَمَا لَهُمْ مِنْ دُونِهِ مِنْ وَالٍ (١١)

“Bagi manusia ada malaikat-malaikat yang selalu mengikutinya bergiliran, di muka dan di belakangnya, mereka menjaganya atas perintah Allah. Sesungguhnya Allah tidak merobah keadaan sesuatu kaum sehingga mereka merobah keadaan yang ada pada diri mereka sendiri. Dan apabila Allah menghendaki keburukan terhadap sesuatu kaum, maka tak ada yang dapat menolaknya; dan sekali-kali tak ada pelindung bagi mereka selain dia.” (Q.S Ar-Ra'd, ayat 11).

Berikut ini Hadits tentang kinerja:

الْيَدُ الْعُلْيَا خَيْرٌ مِنَ الْيَدِ السُّفْلَى وَابْدَأْ بِمَنْ تَعُولُ وَخَيْرُ الصَّدَقَةِ عَنْ ظَهْرِ غَنَى وَمَنْ يَسْتَعْفِفْ يُعِفَّهُ اللَّهُ وَمَنْ يَسْتَعْنِ يُغْنِهِ اللَّهُ وَعَنْ وَهَيْبٍ قَالَ أَخْبَرَنَا هِشَامٌ عَنْ أَبِي وَعَنْ أَبِي هُرَيْرَةَ رَضِيَ اللَّهُ عَنْهُ عَنِ النَّبِيِّ صَلَّى اللَّهُ عَلَيْهِ وَسَلَّمَ بِهَذَا (رواه البخاري)

Nabi Muhammad SAW bersabda : “tangan diatas lebih baik dari tangan dibawah, mulailah orang yang wajib menafkahi, sebaik-baiknya sedekah dari orang yang tidak mampu (diluar kecukupan), barang siapa yang memelihara diri (dari tidak meminta-minta) maka Allah akan memeliharanya, barang siapa yang mencari kecukupan maka akan dicukupi Allah.” (HR. Bukhari).

Maksud hadits ini menjelaskan islam mencela orang yang mampu bekerja dan memiliki badan yang sehat tetapi tidak mau bekerja keras. Seorang muslim harus dapat memanfaatkan karunia yang diberikan oleh Allah SWT. yang berupa kekuatan dan kemampuan diri untuk bekal hidup layak dunia-akhirat etos kerja yang tinggi merupakan cerminan seorang muslim (Diana, 2008: 209).

2.2.3 Kepuasan Kerja

2.2.3.1 Pengertian Kepuasan Kerja

Kepuasan kerja (*job satisfaction*) adalah keadaan emosional yang menyenangkan atau tidak menyenangkan bagaimana para karyawan memandang pekerjaan mereka. Kepuasan kerja mencerminkan perasaan seseorang terhadap pekerjaannya (Handoko, 2001: 193).

Kepuasan kerja merupakan suatu cara pandang seseorang baik yang bersifat positif maupun bersifat negatif tentang pekerjaannya (Siagian 2003:295). Kepuasan kerja dalam pekerjaan adalah kepuasan kerja yang di nikmati dalam pekerjaan

dengan memperoleh hasil tujuan kerja, penempatan, perlakuan, dan suasana lingkungan kerja (Fathoni, 2006:174).

2.2.3.2 Fungsi Kepuasan Kerja

Kondisi atau ketidakpuasan kerja akan menjadi umpan balik yang mempengaruhi prestasi kerja di waktu yang akan datang (Handoko, 2001: 195). Tujuan kepuasan kerja bahwa moral pekerja, dan kepuasan kerja merupakan hal yang penting bagi perusahaan, pekerja yang puas merupakan pra-kondisi bagi meningkatkan produktivitas, daya tanggap, mutu dan layanan pelanggan (Kaswan, 2012: 284).

2.2.3.3 Faktor-Faktor Kepuasan Kerja

Kepuasan kerja di pengaruhi faktor yang satu sama lainnya saling berkaitan, meskipun masing-masing faktor tidak mungkin dapat dipisahkan secara sempurna, tetapi dengan analisis statistik faktor-faktor yang ada dapat dipisahkan sehingga dapat memberikan petunjuk adanya pengaruh antara faktor-faktor yang ada dengan kepuasan kerja (Kaswan, 2012: 286).

Menurut Kreitner dan Kinicki dalam Kaswan (2012: 286) terdapat lima faktor yang dapat mempengaruhi timbulnya kepuasan kerja, yaitu sebagai berikut:

a. Pemenuhan kebutuhan

Model ini di maksudkan bahwa kepuasan di tentukan oleh tingkatan karakteristik pekerjaan memberikan kesempatan pada individu untuk memenuhi kebutuhannya.

b. Perbedaan

Model ini menyatakan bahwa kepuasan merupakan suatu hasil memenuhi harapan, pemenuhan harapan mencerminkan perbedaan antara apa yang di harapkan dan apa yang di peroleh individu dari pekerjaan. Apabila harapan lebih besar dari pada yang di terima orang akan tidak puas, dan sebaliknya apabila individu menerima manfaat di atas harapan.

c. Pencapaian nilai

Kepuasan merupakan hasil dari persepsi pekerja yang memberikan pemenuhan nilai kerja individual yang penting.

d. Keadilan

Kepuasan merupakan fungsi dari seberapa adil individu di perlakukan di tempat kerja.

e. Komponen genetik

Kepuasan kerja sebagai merupakan fungsi sifat pribadi dan faktor genetik, model menyiratkan perbedaan individu hanya mempunyai arti penting untuk menjelaskan kepuasan kerja seperti halnya karakteristik lingkungan kerja.

2.2.3.4 Mengukur Kepuasan Kerja

Kepuasan kerja sebagai suatu sikap umum seseorang individu terhadap pekerjaannya. pekerjaan menuntut interaksi dengan rekan sekerja dan atasan, mengikuti aturan dan kebijakan organisasi, memenuhi standar kinerja, kondisi kerja yang kurang kurang dari ideal dan serupa ini berarti penilaian seseorang karyawan terhadap betapa puas akan pekerjaannya merupakan penjumlahan yang rumit dari sebuah unsur pekerjaan (Robbins, 2006: 91).

Robbins (2006: 91) menyatakan bahwa dalam mengukur kepuasan kerja dapat ditentukan dari empat faktor berikut ini:

- a. Pekerjaan yang menantang secara mental
- b. Imbalan yang adil dan promosi
- c. Kondisi kerja yang mendukung
- d. Rekan kerja yang mendukung

2.2.3.5 Cara Meningkatkan Kepuasan Kerja

Kepuasan kerja bermanfaat dalam meningkatkan motivasi, mengurangi perasaan stress, meningkatkan komitmen organisasi, dan lain-lain (Kaswan, 2012: 289).

Hal-hal berikut dapat meningkatkan kepuasan kerja:

- a. Membuat pekerjaan menjadi menyenangkan
- b. Memiliki gaji, tunjangan, dan kesempatan promosi yang adil
- c. Menyesuaikan orang dengan pekerjaan yang sesuai dengan minat dan keahlian mereka
- d. Merancang pekerjaan agar menarik dan menyenangkan

2.2.3.6 Indikator Kepuasan Kerja

Luthans (2006: 431) mengemukakan beberapa indikator pengukuran kepuasan kerja sebagai berikut:

- a. Kesempatan promosi

Kesempatan promosi dimana karyawan diberikan kesempatan untuk memperbaiki posisi jabatannya yang berarti berpindah dari suatu jabatan ke jabatan yang lain, yang mempunyai status dan tanggung jawab yang lebih tinggi.

b. Pengawasan

Merupakan proses dalam menetapkan ukuran kerja dan pengambilan tindakan yang dapat mendukung pencapaian hasil kerja yang telah diharapkan sesuai dengan kinerja yang telah disepakati.

c. Rekan kerja

Dimana pola interaksi yang terjalin baik antar rekan kerja satu dengan lainnya di dalam pekerjaan maupun organisasi.

d. Pekerjaan itu sendiri

Di dalam pekerjaan itu sendiri karyawan diberikan tugas khusus untuk mendapatkan pengetahuan baru dan tantangan baru yang berbeda dari pekerjaan yang sebelumnya sehingga memberikan warna tersendiri di dalam bekerja.

2.2.3.7 Kepuasan Kerja Dalam Perspektif Islam

Islam merupakan agama yang menjunjung tinggi kerja karena bekerja merupakan salah satu bentuk ibadah kepada Allah SWT. Oleh sebab itu, islam mewajibkan kepada umatnya untuk berusaha dan bekerja keras secara positif (halal, baik, barokah dan tidak berbuat curang atau dholim) sehingga tercapai kesejahteraan dan kemakmuran hidup (kepuasan)

Kepuasan kerja dalam islam telah disinggung dalam ayat-ayat al-qur'an. Seperti dalam surat at-taubah ayat 105, yaitu:

وَقُلْ أَعْمَلُوا فَسَيَرَى اللَّهُ عَمَلَكُمْ وَرَسُولُهُ وَالْمُؤْمِنُونَ وَسَتُرَدُّونَ إِلَىٰ عِلْمِ الْغَيْبِ وَالشَّهَادَةِ فَيُنبِّئُكُمْ
بِمَا كُنْتُمْ تَعْمَلُونَ (١٠٥)

“Dan katakanlah: “Bekerjalah kamu maka Allah dan Rasul-Nya serta orang-orang mukmin akan melihat pekerjaanmu itu, dan kamu akan dikembalikan kepada

(Allah) yang mengetahui akan yang ghaib dan yang nyata, lalu diberitakannya kepada kamu apa yang telah kamu kerjakan”. (QS. At-Taubah, ayat 105).

Sebagaimana surat diatas menjelaskan tentang segala bentuk pekerjaan atau perbuatan bagi seorang muslim yang harus dilakukan dengan sadar dan dengan tujuan yang jelas yaitu sebagai bentuk pengabdian kepada Allah semata-mata, oleh karenanya segala aktifitas hidup dan kehidupan merupakan amal yang diperintahkan dalam islam.

Terwujudnya kepuasan kerja pada diri karyawan sangat berkaitan erat dengan bagaimana cara manajer perusahaan memperlakukan dengan adil terhadap karyawannya. Sebagaimana dijelaskan dalam surat Al-Maidah ayat 8 yang berbunyi:

يَأَيُّهَا الَّذِينَ ءَامَنُوا كُونُوا قَوَّامِينَ لِلَّهِ شُهَدَاءَ بِالْقِسْطِ وَلَا يَجْرِمَنَّكُمْ شَنَاٰنُ قَوْمٍ عَلَىٰ ءَلَّا تَعْدِلُوا ءَعْدِلُوا هُوَ أَقْرَبُ لِلتَّقْوَىٰ وَاتَّقُوا اللَّهَ إِنَّ اللَّهَ خَبِيرٌ بِمَا تَعْمَلُونَ (٨)

“Hai orang-orang yang beriman hendaklah kamu jadi orang-orang yang selalu menegakkan (kebenaran) karena Allah menjadi saksi dengan adil. Dan janganlah sekali-kali kebencianmu terhadap sesuatu kaum, mendorong kamu untuk berlaku tidak adil. Berlaku adil lah karena adil itu dekat dengan takwa. Dan bertakwalah kepada Allah, sesungguhnya Allah maha mengetahui apa yang kamu kerjakan”. (QS. Al-Maidah, ayat 8).

Berikut ini hadits tentang kepuasan kerja:

خَيْرُ الْكَسْبِ كَسْبُ يَدِ الْعَامِلِ إِذَا نَصَحَ (رواه احمد)

Nabi Muhammad SAW bersabda: “Usaha yang paling baik adalah hasil karya seseorang dengan tanganya jika ia jujur (bermaksud baik).” (HR. Ahmad).

Nabi bersabda bahwa usaha yang paling baik adalah berbuat sesuatu dengan tanganya sendiri dengan syarat jika dilakukan dengan baik dan jujur (Diana, 2012: 203).

2.3 Hubungan Antar Variabel

2.3.1 Hubungan Antara Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai

Penelitian Wardani, Mukzam & Mayowan, (2016) menunjukkan adanya hubungan antara budaya organisasi dengan kinerja pegawai atau anggota organisasi dapat tercermin dalam perilaku organisasi tersebut. Saat pegawai meniru perilaku yang sesuai dengan budaya organisasinya maka akan ada kepuasan tersendiri dan bahkan ada imbalan secara langsung atau tidak langsung. Budaya organisasi menjadi suatu pedoman perilaku bagi anggotanya yang secara tidak sadar diterapkan dalam menjalankan kegiatannya.

Pentingnya budaya organisasi dalam hubungannya dengan kinerja pegawai dikuatkan oleh pernyataan Robbins (2004:60) bawasanya dalam kenyataannya, salah satu kajian budaya organisasi mengemukakan bahwa para pegawai diperusahaan yang budayanya kuat lebih komitmen pada perusahaan mereka daripada pegawai di perusahaan yang budayanya lemah. Perusahaan dengan budaya kuat juga akan menggunakan usaha-usaha perekrutan dan praktek sosialisasi mereka untuk membina komitmen pegawai. Dan semakin banyak bukti yang mengemukakan bahwa budaya kuat berkaitan dengan kinerja organisasi yang tinggi.

Budaya perusahaan yang disebarkan dengan komunikasi yang baik dapat menentukan kekuatan menyeluruh perusahaan, kinerja dan daya saing dalam jangka panjang. Robbins menggambarkan hubungan antara komunikasi, budaya perusahaan yang berdampak pada kinerja pegawai (Mangkunegara, 2005:28).

2.3.2 Hubungan Antara Budaya Organisasi Terhadap Kepuasan Kerja

Menurut Kreitner Kinicki (2010), salah satu hal yang berhubungan dengan hasil budaya organisasi adalah kepuasan kerja. Budaya organisasi mempunyai hubungan yang positif dengan kepuasan kerja. Pegawai akan merasa lebih puas dengan *clan culture*. Pegawai akan lebih memilih untuk bekerja pada sebuah perusahaan yang lebih memperhatikan kepuasan kerja pegawai dan fleksibilitas, stabilitas dan kontrol dibandingkan dengan perusahaan yang lebih mementingkan pelanggan atau lingkungan yang ada di luar perusahaan.

Penelitian Manik (2011) dan Setiawan (2010) yang menyatakan bahwa budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja pegawai, yang berarti setiap peningkatan Budaya Organisasi akan menyebabkan peningkatan Kepuasan Kerja.

2.3.3 Hubungan Antara Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai

Penelitian Wahab (2012) menyatakan bahwa setiap penambahan (karena tanda positif) 1 point kepuasan kerja akan meningkatkan kinerja pegawai. Marlia (2010) menyatakan hubungan kepuasan kerja dengan kinerja adalah kuat pada pegawai. Berdasarkan pendapat responden tersebut terlihat bahwa sebagian besar pegawai menyatakan bahwa hasil pekerjaan memuaskan dibandingkan dengan rekan kerja.

Kepuasan kerja sangat penting karena kecenderungan untuk meningkatkan kinerja pegawai dalam perusahaan tidak akan dapat tercapai tanpa adanya kepuasan kerja pegawai. Dimana pihak perusahaan memang harus selalu memperhatikan kepuasan kerja pegawainya karena kalau pegawainya merasa puas maka yang akan

merasa untung adalah perusahaannya itu sendiri. Dan hal ini sangat berpengaruh pada tujuan dari perusahaan. Selain itu pegawai yang merasa puas dalam bekerja senantiasa akan selalu bersikap positif dan selalu mempunyai kreativitas yang tinggi. Kepuasan kerja yang diterima dan dirasakan oleh seseorang pegawai akan berpengaruh terhadap hasil yang diperoleh dari pekerjaannya. Dengan diperolehnya kepuasan kerja oleh pegawai baik itu dengan pemberian gaji yang sesuai, pekerjaan yang diberikan sesuai dengan keahliannya, dan hubungan dengan atasan terjalin dengan baik, hal ini akan meningkatkan kinerja para pegawainya (Luthans, 2006: 243).

2.4 Model Hipotesis



Gambar 2.2
Model Hipotesis

2.5 Hipotesis Penelitian

Dari model hipotesis diatas dapat dirumuskan hipotesis penelitian sebagai berikut:

H₁: Budaya organisasi berpengaruh secara langsung terhadap kinerja pegawai.

H₂: Budaya organisai berpengaruh secara tidak langsung terhadap kinerja pegawai melalui kepuasan kerja.

BAB III

METODE PENELITIAN

3.1 Jenis Dan Pendekatan Penelitian

Penelitian ini menggunakan penelitian kuantitatif, yaitu jenis penelitian yang menekankan pada pengujian teori-teori melalui pengukuran variabel-variabel penelitian dengan angka dan memerlukan analisis data dengan prosedur statistik.

Menurut Sugiyono (2014:8) metode penelitian kuantitatif dapat diartikan sebagai metode penelitian yang berlandaskan pada filsafat positivisme, digunakan untuk meneliti pada populasi dan sampel tertentu, pengumpulan data menggunakan instrumen penelitian, analisis data bersifat kuantitatif/statistik, dengan tujuan untuk menguji hipotesis yang telah ditetapkan. Terkait dengan hal tersebut, jenis penelitian ini dikembangkan dengan pendekatan eksplanatif yaitu menjelaskan hubungan dari beberapa variabel bebas dan tak bebas pada penelitian (Supriyanto dan Machfudz, 2010:201).

3.2 Lokasi Dan Objek Penelitian

Dalam penelitian ini lokasi yang dijadikan tempat penelitian adalah PDAM Delta Tirta Kabupaten Sidoarjo Jl. Pahlawan No.01, RW 06, Sidokumpul, Kec. Sidoarjo, Kabupaten Sidoarjo, Jawa Timur 61212. Ruang lingkup dalam penelitian ini adalah Budaya Organisasi, khususnya dalam hal pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja pegawai melalui kepuasan kerja.

3.3 Populasi Dan Sampel

3.3.1 Populasi

Populasi adalah wilayah generalisasi yang terdiri atas objek atau subyek yang mempunyai kualitas dan karekteristik tertentu yang di tetapkan oleh peneliti untuk di pelajari dan kemudian di tarik kesimpulannya (Sani dan Maharani, 2013: 35). Jadi, populasi adalah obyek yang dijadikan penelitian. Populasi yang ada di PDAM Delta Tirta Sidoarjo berjumlah 561 pegawai.

3.3.2 Sampel

Sugiyono (2004:73) sampel adalah bagian dari jumlah dan karekteristik yang di miliki oleh populasi. Pendapat lain juga di utarakan Sani dan Maharani (2013: 35) mengatakan bahwa sampel adalah bagian dari jumlah dan karakteristik yang dimiliki oleh populasi tersebut. Bila populasi besar, dan peneliti tidak mungkin mempelajari semua yang ada pada populasi, maka peneliti bisa menggunakan sampel. Sampel yang diambil oleh peneliti adalah sebanyak 84 pegawai.

3.3.3 Teknik Pengambilan Sampel

Teknik pengambilan sampel adalah cara pengambilan sampel yang mewakili dari populasi. Pengambilan ini harus dilakukan sedemikian rupa sehingga diperoleh sampel yang benar – benar menggambarkan populasi yang sebenarnya (Supriyanto dan Machfudz, 2010:185).

Teknik sampling yang di gunakan dalam penelitian ini adalah *Propotional Random Sampling* yaitu teknik pengambilan sampel dimana semua anggota mempunyai kesempatan yang sama untuk dijadikan sampel, sesuai dengan

proporsinya, banyak atau sedikit populasi (Sugiyono dalam Sani dan Maharani, 2013: 181).

Agar sampel yang diambil dapat dikatakan representatif, maka dalam perhitungan untuk menentukan jumlah sampel digunakan Rumus Slovin (Umar, 2004 dalam Sani & Maharani, 2013 :181) yaitu sebagai berikut:

$$n = \frac{N}{N \cdot e^2 + 1}$$

Dimana:

n = Ukuran sampel

N = Jumlah populasi

e = Batas ketelitian yang digunakan/galat pendugaan

Batas kesalahan yang ditolerir untuk setiap populasi dalam penelitian ini adalah 10%, mengingat bahwa PDAM Delta Tirta Kabupaten Sidoarjo merupakan instansi pemerintah yang padat jadwal, sehingga dengan jumlah sampel tersebut tidak akan mempengaruhi proses kerja para pegawai.

Dari populasi pegawai PDAM Delta Tirta Kabupaten Sidoarjo diketahui sebanyak 561 pegawai dengan batas toleransi kesalahan 10% maka didapat sampel sebanyak:

$$n = \frac{561}{561 \cdot (0,1)^2 + 1} = 84$$

Jadi, sampel minimum yang dibutuhkan dalam penelitian ini adalah sebanyak 84 pegawai.

3.4 Data Dan Sumber Data

Meskipun terdapat beberapa klarifikasi data yang dilakukan oleh para ahli, namun secara umum data yang tersedia bagi seorang peneliti dapat dikelompokkan menjadi dua sumber, yaitu:

a. Data Primer

Menurut Indriantoro dalam Sani dan Maharani (2013: 51) sumber data primer merupakan sumber data penelitian yang diperoleh secara langsung dari sumber asli (tidak melalui media perantara). Karena data primer dikumpulkan oleh peneliti, maka diperlukan sumber daya yang cukup memadai, seperti biaya, waktu, tenaga dan sebagainya.

b. Data Sekunder

Menurut Malhotra dalam Sani dan Maharani (2013:51), sumber data sekunder adalah data yang dikumpulkan tidak hanya untuk tujuan riset, tetapi juga untuk tujuan lain.

3.5 Teknik Pengumpulan Data

a. Kuesioner

Kuesioner merupakan cara pengumpulan data dalam bentuk pertanyaan yang diberikan atau dikirimkan untuk diisi dan dikebalikan. Kuesioner merupakan teknik pengumpulan data yang efisien bila peneliti tahu dengan pasti variabel apa yang akan diukur dan jawaban apa yang bisa diharapkan dari responden (Sani dan Maharani, 2013: 56).

b. Wawancara

Wawancara melalui tanya jawab lisan antara dua orang atau lebih secara langsung, khususnya di PDAM Delta Tirta Kabupaten Sidoarjo yang meliputi, lokasi, jumlah pegawai, serta data lainnya untuk memperoleh informasi tambahan.

c. Observasi

Metode observasi, dengan mengumpulkan data melalui pengamatan dan pencatatan secara sistematis tentang kejadian atau peristiwa yang diteliti secara langsung di lokasi penelitian.

d. Dokumentasi

Metode dokumentasi adalah mencari data mengenai hal-hal atau variasi yang berupa catatan, transkrip, buku, surat kabar, majalah, prasasti, notulen rapat, agenda dan sebagainya (Arikunto, 2006 :231). Metode ini digunakan untuk melengkapi data yang berhubungan dengan gambaran umum perusahaan/obyek yang diteliti.

3.6 Skala pengukuran

Skala pengukuran yang digunakan ialah skala likert, dalam prosedur likert sejumlah pertanyaan disusun dengan jawaban responden berada dalam satu kontinum yang diberi bobot sesuai dengan item, dan dalam penelitian ini bobotnya 1 sampai 5 (Sani dan Maharani 2013:183), agar tidak memunculkan bias maka dalam penelitian ini bobotnya sebagai berikut :

Tabel 3.1

Bobot Nilai Setiap Pertanyaan

Alternatif Jawaban	Bobot Nilai
Sangat Setuju	5
Setuju	4
Netral	3
Tidak Setuju	2
Sangat Tidak Setuju	1

3.7 Definisi Operasional Variabel

Untuk memudahkan dan menghindari kekeliruan atau kesalah pahaman dalam menafsirkan pengertian atau makna dari penelitian ini, maka peneliti menegaskan istilah-istilah sebagai berikut:

1. Variabel Independent yaitu variabel bebas atau penjelas yang mempengaruhi atau yang menjadi sebab berubahnya variabel terpengaruh.
2. Variabel Dependent (*dependent variable*) adalah variabel yang tercakup dalam hipotesis yang ditentukan dan dipengaruhi oleh variabel lainnya.
3. Variabel Intervening adalah variabel yang bersifat menjadi perantara (mediasi) dari hubungan variabel penjelas ke variabel terpengaruh (Sani dan Maharani, 2013: 30)

Tabel 3.2

Definisi Operasional Variabel

Variabel	Indikator	Item	Sumber
Budaya Organisasi (X)	Inovatif dan berani mengambil risiko	<ol style="list-style-type: none"> 1. Didorong mempunyai ide-ide baru 2. Mengungkapkan pendapat dan saran 3. Toleransi untuk mengambil risiko 	Robbins, 2002:279
	Perhatian terhadap detail	<ol style="list-style-type: none"> 1. Bekerja dengan cermat 2. Mampu menyelesaikan masalah 3. Bertanggung jawab dalam pekerjaan 	
	Berosientasi pada sumber daya manusia	<ol style="list-style-type: none"> 1. Penghargaan yang berbasis kinerja 2. Dilibatkan dalam pengambilan keputusan 3. Hubungan yang harmonis 	

Kepuasan Kerja (Z)	Kesempatan promosi	<ol style="list-style-type: none"> 1. Akan dipromosikan jika bekerja dengan baik 2. Puas dengan tingkat kemajuan karir 	Luthans (2006:431)
	Pengawasan	<ol style="list-style-type: none"> 1. Dukungan kepada pegawai 2. Masukan kepada pegawai 	
	Rekan kerja	<ol style="list-style-type: none"> 1. Komunikasi yang baik antar pegawai 2. Bekerja secara tim 	
	Pekerjaan itu sendiri	<ol style="list-style-type: none"> 1. Menikmati pekerjaan 2. Pekerjaan yang mampu mengembangkan skill 	
Kinerja Karyawan (Y)	Kualitas	<ol style="list-style-type: none"> 1. Integritas 2. Flesibilitas 	Robbins (2006:260)
	Kuantitas	<ol style="list-style-type: none"> 1. Bekerja sesuai standar perusahaan 2. Menyelesaikan pekerjaan 	
	Ketetapan waktu	<ol style="list-style-type: none"> 1. Datang tepat waktu 2. Menyelesaikan pekerjaan dengan tepat waktu 	
	Kemandirian	<ol style="list-style-type: none"> 1. Mampu mengerjakan pekerjaan secara individu 2. Bekerja sesuai dengan gambaran kerja 	
	Komitmen kerja	<ol style="list-style-type: none"> 1. Merasa menjadi bagian dari perusahaan 2. Merasa tidak etis jika keluar dari perusahaan 	

Sumber: dikembangkan oleh peneliti 2019

3.8 Analisis data

Analisis data merupakan kegiatan setelah data dari seluruh responden terkumpul (dalam penelitian kuantitatif). Analisis data sebenarnya merupakan kegiatan pengeditan data, pengkodean data, mentabulasi data, dan menyajikan data, sehingga data lebih muda dibaca dan diinterpretasikan (Sani dan Maharani, 2013: 61).

3.9 Model analisis data

3.9.1 Uji Validitas dan Reabilitas

1. Uji Validitas

Menurut Hadi dalam Sani dan Maharani (2013: 47-48) menyatakan bahwa validitas dibatasi sebagai tingkat kemampuan suatu instrumen untuk mengungkapkan sesuatu yang menjadi sasaran pokok pengukuran yang dilakukan dengan instrumen tersebut. Instrumen yang reliabel adalah instrumen yang bila digunakan beberapa kali untuk mengukur objek yang sama akan menghasilkan data yang sama. Instrumen yang valid berarti instrumen mampu mengukur tentang apa yang diukur. Valid tidaknya suatu item dapat diketahui dengan membandingkan indeks korelasi *product moment* (r hitung), dimana r hitung dapat dicapai dengan rumus.

$$r_{XY} = \frac{n \sum XY - (\sum X) (\sum Y)}{\sqrt{n \sum X^2 - (\sum X)^2} \sqrt{n \sum Y^2 - (\sum Y)^2}}$$

Keterangan:

n = banyaknya sampel

X = skor item X

Y = skor total item X

r = koefisien korelasi

Koefisien korelasi yang diperoleh r masih harus diuji signifikansinya bisa menggunakan uji t atau membandingkannya dengan r tabel. Bila t hitung > dari t tabel atau r hitung > dari r tabel maka nomor pernyataan tersebut valid. Bila menggunakan komputer, asalkan r yang diperoleh diikuti harga $p < 0,05$ berarti nomor pertanyaan itu valid.

2. Uji Reliabilitas

Arikunto dalam Sani dan Maharani (2013: 49) menyatakan reliabilitas artinya dapat dipercaya, dapat diandalkan. Berdasarkan pendapat tersebut dapat disimpulkan bahwa dikatakan variabel bila memberikan hasil yang tetap walaupun dilakukan siapa dan kapan saja. Instrumen yang memenuhi persyaratan reliabilitas, berarti instrumen yang menghasilkan ukuran yang konsisten walaupun instrumen tersebut digunakan mengukur berkali-kali. Uji reliabilitas menggunakan rumus *Alpha Cronchbach*.

$$r_{11} = [k - 1][1 - \sum \sigma_b^2 : \sigma_t^2]$$

Keterangan:

r = koeisien reliabilitas

k = jumlah pertanyaan

σ_b^2 = varian butir pertanyaan

σ_t^2 = varian skor tes

Instrumen bisa dikatakan reliabel apabila hasil alpha cronchbach $\geq 0,6$.

3.9.2 Uji Asumsi Klasik

1. Uji Normalitas

Uji ini bertujuan untuk mengetahui apakah residual model regresi yang diteliti berdistribusi normal atau tidak. Uji ini menginginkan model yang dihasilkan mempunyai nilai residual yang menyebar normal atau dengan kata lain untuk mengetahui normal atau tidaknya suatu distribusi data.

Ada dua cara yang biasa digunakan untuk menguji normalitas yaitu dengan analisis grafik (normal P-P plot) dan one sample Kolmogorof-Smirnov Test. Jika dalam probability plot, titik-titik data membentuk pola linier, maka data dapat

dikatakan berdistribusi normal. Sebaran data berkumpul disekitar garis uji yang mengarah ke kanan atas, tidak ada data yang terletak jauh dari sebaran data.

Cara yang kedua dengan menggunakan uji one sample Kolmogorov-Smirnov Test. Bandingkan nilai sig yang ada pada table kolmogorov-smirnov dengan α . Jika nilai sig $\geq \alpha$, maka dikatakan data berdistribusi normal. Dan jika angka signifikan uji kolmogorov-smirnov sig $< \alpha$, menunjukkan data tidak berdistribusi normal (Uyanto dalam Sani dan Maharani, 2013: 73).

2. Linieritas

Uji ini digunakan untuk melihat apakah spesifikasi model yang digunakan sudah bersifat linier (apakah hubungan antar variabel yang hendak dianalisis mengikuti garis lurus atau tidak). Uji linieritas dilakukan dengan dua cara yaitu menggunakan curve estimation dan devitiation from linierity.

Pedoman penggunaan curve estimation, jika nilai sig f $< 0,05$, maka variabel memiliki hubungan linier dengan Y. Sebaliknya jika nilai sig f $> 0,05$, maka variabel tidak memiliki hubungan linier dengan Y.

Cara kedua dengan melihat nilai sig f pada devitiation from linierity. Jika sig pada *devitiation from linierity* $> 0,05$ maka hubungan antar variabel adalah linier. Sebaliknya jika sig pada *dvitiation from linierity* $< 0,05$ maka hubungan antar variabel adalah tidak linier (Sarjono dalam Sani dan Maharani, 2013: 73-74).

3.10 Analisis Jalur (*Path Analysis*)

Penelitian ini menggunakan analisis jalur atau path analysis. Path analysis digunakan untuk menganalisis pola hubungan diantara variabel. Model ini

bertujuan untuk mengetahui pengaruh langsung maupun tidak langsung seperangkat variabel bebas (*eksogen*) terhadap variabel terikat (*endogen*). Koefisien jalur (*path*) adalah koefisien regresi yang di standarkan, yaitu koefisien regresi yang dihitung dari basis data yang telah diset dalam angka baku (Z-score) (Ridwan dan Kuncoro dalam Sani dan Maharani, 2013: 74).

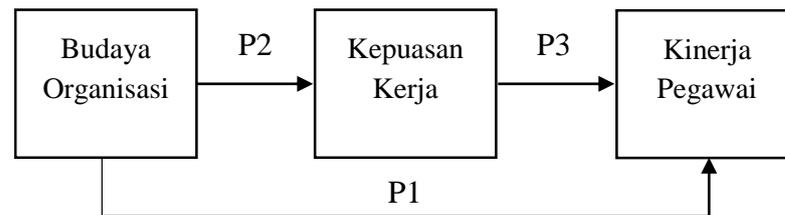
Analisis ini dibantu dengan bantuan software SPSS v16, dengan ketentuan uji F Alpha = 0,05 atau $p \leq 0,05$ sebagai taraf signifikansi F (sig. F) sedangkan untuk uji T taraf signifikansi Alpha = 0,05 atau $p \leq 0,05$ yang dimunculkan kode (sig. T) dimana hal tersebut digunakan untuk melihat signifikansi pengaruh tidak langsung dari variabel bebas terhadap variabel terikat (Sani dan Maharani, 2013)

3.10.1 Langkah-langkah Path Analysis

Tahapan dalam menggunakan analisis jalur (*path analysis*) menurut Solimun dalam Sani dan Maharani (2013: 74) adalah sebagai berikut:

1. Merancang model berdasarkan konsep dan teori Paradigma jalur digunakan dua macam anak panah yaitu:
 - a. Anak panah satu arah yang menyatakan pengaruh langsung dari variabel bebas (Budaya Organisasi) terhadap variabel terikat (Kinerja Pegawai).
 - b. Anak panah yang menyatakan pengaruh tidak langsung antara variabel bebas (Budaya Organisasi) terhadap variabel terikat (Kinerja Pegawai) melalui variabel intervening (Kepuasan Kerja).

Hubungan variabel Budaya Organisasi terhadap Kinerja Pegawai dimediasi Kepuasan Kerja digambarkan dalam *path analysis* sebagai berikut:



Gambar 3.1 Hubungan Variabel

keterangan :

P1 = Koefisien Jalur 1

P2 = Koefisien Jalur 2

P3 = Koefisien Jalur 3

Berdasarkan gambar di atas setiap nilai P menggambarkan jalur dan koefisien jalur antar variabel. Dari diagram jalur di atas didapat persamaan struktural yaitu terdapat tiga kali pengujian regresi sebagai berikut.

Pengaruh langsung : $Z = a + B_1X$

Pengaruh tidak langsung : $Y = a + B_1X + B_2Z$

Keterangan :

Y : Variabel *dependent* (variabel terikat) yaitu Kinerja Pegawai

Z : Variabel *intervening* yaitu Kepuasan Kerja

B_1 : Koefisien regresi

a : Koefisien konstanta

X : Variabel *Independent* (variabel bebas) yaitu Budaya Organisasi

2. Pemeriksaan terhadap asumsi yang mendasar

Asumsi yang mendasari path adalah sebagai berikut Supriyanto dan Maharani, (2013: 74):

- a. Hubungan antara variabel bersifat linier dan adaptif (mudah menyesuaikan diri).
- b. Hanya model rekursif yang dapat dipertimbangkan yaitu hanya sistem aliran kausal. Sedangkan pada model yang mengandung kausal resiprokal tidak dapat dilakukan analisis jalur.

- c. Variabel endogen setidaknya dalam ukuran interval.
- d. Observed variabel diukur tanpa kesalahan (instrument pengukuran variabel dan reliabel).
- e. Model yang dianalisis dispesifikasikan dengan benar berdasarkan teori-teori dan konsep-konsep yang relevan.

3. Pendugaan parameter atau perhitungan koefisien path

Pendugaan parameter koefisien dapat diketahui melalui pengaruh langsung, pengaruh tidak langsung dan pengaruh total menggunakan SPSS versi 20 melalui analisis regresi. Pengaruh total merupakan penjumlahan pengaruh langsung dan tidak langsung. Sedangkan pengaruh tidak langsung menggunakan perkalian dari pengaruh langsung.

- a. Pengaruh langsung budaya organisasi ke kinerja pegawai = P_1
- b. Pengaruh tidak langsung budaya organisasi ke kepuasan kerja ke kinerja pegawai = $P_2 \times P_3$
- c. Pengaruh total = $P_1 + (P_2 \times P_3)$

Pengaruh secara langsung terjadi apabila satu variabel mempunyai variabel lainnya tanpa ada variabel ketiga yang memediasi hubungan kedua variabel. Pengaruh tidak langsung terjadi jika ada variabel ketiga yang memediasi variabel ini.

4. Dalam Pemeriksaan validitas model, terhadap beberapa karakteristik yaitu:

- a. Menghitung koefisien determinan total: $R^2_M = P_2e_1 P_2e_1 \dots P_2e_1$
- b. Model trimming adalah model yang digunakan untuk memperbaiki suatu model struktur analisis jalur dengan cara mengeluarkan dari model variabel

eksogen yang koefisien jalurnya. Cara menggunakan model trimming yaitu menghitung ulang koefisien jalur atau lebih variabel yang tidak signifikan, peneliti perlu memperbaiki model struktur analisis jalur yang telah dihipotesiskan. Uji validasi koefisien path pada setiap jalur untuk pengaruh langsung adalah sama dengan pada regresi, menggunakan nilai p dari uji t, yaitu pengujian koefisien regresi variabel dibakukan secara parsial. Berdasarkan teori trimming, maka jalur-jalur yang non signifikan dibuang sehingga diperoleh model yang didukung oleh data empirik.

5. Interpretasi hasil analisis, dapat dilakukan dengan cara yaitu:
 - a. Dengan memperhatikan hasil validasi model
 - b. Menghitung pengaruh total dari setiap variabel yang mempunyai pengaruh kausal ke variabel endogen.

BAB IV

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

4.1 Hasil Penelitian

4.1.1 Gambaran Umum Perusahaan

PDAM Delta Tirta merupakan salah satu Perusahaan Daerah milik Pemerintah Kabupaten Sidoarjo yang mengelola penyediaan air bersih bagi masyarakat Kabupaten Sidoarjo. Pelayanan air bersih di Wilayah Kabupaten Sidoarjo sudah dimulai sejak Jaman Hindia Belanda oleh Waterleiding Bedrijven. Pada masa kemerdekaan kepengurusannya dilimpahkan kepada Dinas Pekerjaan Umum Propinsi Jawa Timur.

Dengan adanya Perda Propinsi Dati I : No. 4/1976, tanggal 10 Juli 1976, Pemerintah Kabupaten Sidoarjo menerima penyerahan sebanyak 1.904 unit pelanggan yang meliputi wilayah Larangan, Candi, Candi Selatan, Porong, Gedangan, Waru, Buduran Selatan, Buduran Utara, Tanggulangin, Sepanjang, Kedurus, Driyorejo, Krian, Prambon dan Watu Tulis.

Pada tanggal 5 Juli 1978 terbit Peraturan Daerah Kabupaten Dati II Sidoarjo No. 5/1978 tentang Pembentukan Perusahaan Daerah Air Minum (PDAM) dan disahkan oleh Gubernur KDH. Tingkat I Jawa Timur, dengan Nomor: HK/498/1978.

Layaknya sebuah perusahaan profit yang mempunyai tujuan dan cita-cita, PDAM Delta Tirta Kabupaten Sidoarjo mempunyai visi dan misi serta nilai-nilai perusahaan, berikut penjabarannya :

- Visi

PDAM sehat dengan layanan prima

- Misi

1. Meningkatkan kinerja aspek keuangan
2. Meningkatkan kinerja aspek operasional
3. Meningkatkan kinerja aspek administrasi, profesionalisme sumber daya manusia dan kesejahteraan karyawan
4. Meningkatkan kinerja aspek pelayanan

- Nilai-Nilai Perusahaan (KPOM3)

1. Komitmen yang tinggi terhadap perusahaan
2. Persepsi yang sama untuk memajukan perusahaan
3. Merasa memiliki perusahaan
4. Olah pikir, berpikir secara rasio
5. Olah jiwa, bekerja dengan tulus dan menggunakan hati nurani
6. Olahraga secara teratur untuk menjaga kesehatan jasmani

4.1.2 Struktur Oraganisasi

Fungsi dari struktur organisasi adalah untuk mempermudah dalam melaksanakan koordinasi dan hubungan kerja serta memberikan kejelasan pada setiap anggota yang ada di dalam organisasi. PDAM Delta Tirta Sidoarjo mempunyai struktur organisasi yang cukup luas dan kompleks untuk dijabarkan. Detail struktur organisasi yang lebih lengkap dapat dilihat pada halaman lampiran. Berikut adalah bentuk sederhana dari struktur organisasi PDAM Delta Tirta Sidoarjo :



Gambar 4.1
Struktur Organisasi PDAM Delta Tirta Sidoarjo

4.1.3 Deskripsi Karakteristik Responden

Data responden diperoleh dengan menggunakan pertanyaan terhadap 84 karyawan PDAM Delta Tirta Kabupaten Sidoarjo. Karakteristik responden telah ditentukan oleh penulis yaitu, berdasarkan jenis kelamin meliputi laki-laki dan perempuan. Berdasarkan lama bekerja meliputi 1-5 tahun, 6-10 tahun, 11 atau lebih tahun. Berdasarkan usia meliputi 18-27 tahun, 28-37 tahun, 38-47 tahun, 48-56 tahun. Berdasarkan tingkat pendidikan meliputi SMA/SMK, Diploma 3 (D3), Sarjana strata 1 (S1), Sarjana strata 2 (S2).

Tabel 4.1
Deskripsi Responden

No.	Deskripsi Responden	Jumlah	Prosentase (%)
1.	Jenis Kelamin		
	a. Laki-laki	49	58%
	b. Perempuan	35	42%
2.	Lama Bekerja		
	a. 1-5 Tahun	61	73%
	b. 6-10 Tahun	20	24%
	c. 11 < Tahun	3	3%
3.	Usia		
	a. 18-27 Tahun	47	56%
	b. 28-37 Tahun	24	29%
	c. 38 -47 Tahun	11	13%
	d. 48-56 Tahun	2	2%
4.	Pendidikan Terakhir		
	a. < SMA/SMK	1	1%
	b. SMA/SMK	16	19%
	c. D3	10	12%
	d. S1	46	55%
	e. S2	11	13%

Sumber: Data diolah Peneliti, 2019

4.1.3.1 Karakteristik Responden Berdasarkan Jenis Kelamin

Responden berdasarkan jenis kelamin dalam penelitian ini meliputi laki-laki dan perempuan dengan tabel sebagai berikut:

Tabel 4.2
Responden Berdasarkan Jenis Kelamin

Jenis Kelamin	Jumlah	Presentase
Laki-laki	49	58%
Perempuan	35	42%
Total	84	100%

Sumber: Data diolah Peneliti, 2019

Berdasarkan tabel 4.2 di atas, frekuensi masing-masing responden untuk laki-laki sebanyak 49 orang atau 58%, untuk responden wanita sebanyak 35 orang atau 42%. Maka dalam penelitian ini sebagian besar responden berjenis kelamin laki-laki sebesar 58%.

4.1.3.2 Karakteristik Responden Berdasarkan Lama Kerja

Responden berdasarkan lama kerja meliputi 1-5 tahun, 6-10 tahun, 11< tahun dengan tabel sebagai berikut:

Tabel 4.3
Responden Berdasarkan Lama Kerja

Lama Kerja	Jumlah	Presentase
1-5 Tahun	61	73%
6-10 Tahun	20	24%
11< Tahun	3	3%
Total	84	100%

Sumber: Data diolah Peneliti, 2019

Berdasarkan tabel 4.3 di atas, frekuensi masing-masing responden dengan lama kerja 1-5 tahun sebanyak 61 orang atau 73%, lama kerja 6-10 tahun sebanyak 20 orang atau 24%, lama kerja 11< tahun sebanyak 3 orang atau 3%. Maka dalam penelitian ini sebagian besar responden lama kerjanya 1-5 sebesar 63%.

4.1.3.3 Karakteristik Responden Berdasarkan Usia

Responden berdasarkan Usia meliputi 18-27 tahun, 28-37 tahun, 38-47 tahun, 48-56 dalam penelitian ini dengan tabel sebagai berikut:

Tabel 4.4
Responden Berdasarkan Usia

Tingkat Usia	Jumlah	Presentase
18-27 Tahun	47	56%
28-37 Tahun	24	29%
38-47 Tahun	11	13%
48-56 Tahun	2	2%
Total	84	100%

Sumber: Data diolah Peneliti, 2019

Berdasarkan tabel 4.4 di atas, frekuensi masing-masing responden dalam penelitian ini berusia 18-27 sebanyak 47 orang atau 56%, berusia 28-37 sebanyak 24 orang atau 29%, berusia 38-47 sebanyak 11 orang atau 13%, berusia 48-56

sebanyak 2 orang atau 2%, dengan demikian bahwa responden dalam penelitian sebagian besar adalah usia 18-27 tahun atau 56%.

4.1.3.4 Karakteristik Responden Berdasarkan Pendidikan Terakhir

Responden berdasarkan jenjang pendidikan meliputi > SMA/SMK, SMA/SMK, D3, S1 dan S2, dengan tabel sebagai berikut:

Tabel 4.5
Responden Berdasarkan Pendidikan Terakhir

Pendidikan	Jumlah	Presentase
> SMA/SMK	1	1%
SMA/SMK	16	19%
D3	10	12%
S1	46	55%
S2	11	13%
Total	84	100%

Sumber: Data diolah Peneliti, 2019

Berdasarkan tabel 4.5 di atas, frekuensi masing-masing responden untuk jenjang pendidikan >SMA/SMK sebanyak 1 orang atau 1%, responden untuk jenjang pendidikan 16 orang atau 19%, responden untuk tingkat D3 sebanyak 10 orang atau 12%, responden dengan tingkat S1 sebanyak 46 orang atau 55%, responden untuk tingkat S2 sebanyak 11 orang atau 13%. Maka dalam penelitian ini sebagian besar responden berjenjang S1 sebesar 55%.

4.1.4 Deskripsi Variabel Penelitian

Skala pengukuran yang digunakan ialah skala likert, dalam prosedur likert sejumlah pertanyaan disusun dengan jawaban responden berada dalam satu kontinum yang diberi bobot sesuai dengan item, dan dalam penelitian ini bobotnya 1 sampai 5, Sani dan Maharani (2013: 183)

Tabel 4.6
Bobot Nilai Setiap Skor

Alternatif Jawaban	Bobot Skor
Sangat setuju	5
Setuju	4
Netral	3
Tidak Setuju	2
Sangat Tidak Setuju	1

Sumber: Data Primer, 2019

4.1.4.1 Variabel Budaya Organisasi (X)

Dalam penelitian ini terdapat 3 indikator dalam variabel budaya organisasi, yakni inovatif dan berani mengambil risiko, perhatian terhadap detail, berorientasi pada sumber daya manusia. Ketiga indikator tersebut diukur secara kuantitatif dengan pemberian skor yang sesuai dengan persepsi serta kemampuan responden. Adapun persepsi responden secara keseluruhan terhadap variabel budaya organisasi disajikan dalam tabel 4.7

Tabel 4.7
Deskripsi Variabel Budaya Organisasi

Item	Jawaban Responden										Mean
	STS		TS		N		S		SS		
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	
X1	0	0%	1	1%	9	11%	56	67%	18	21%	4,08
X2	0	0%	1	1%	6	8%	60	71%	17	20%	4,11
X3	0	0%	1	1%	11	13%	51	61%	21	25%	4,09
X4	0	0%	1	1%	8	9%	50	60%	25	30%	4,17
X5	0	0%	1	1%	10	12%	54	64%	19	23%	4,09
X6	0	0%	1	1%	8	9%	50	59%	25	30%	4,17
X7	0	0%	1	1%	9	11%	43	51%	31	37%	4,23
X8	0	0%	1	1%	9	11%	51	61%	23	27%	4,14
X9	0	0%	1	1%	8	9%	48	58%	27	32%	4,20

Sumber: Data diolah Peneliti, 2019

Berdasarkan tabel 4.7 nilai rata-rata frekuensi (mean) terendah adalah item X1 yaitu didorong untuk mempunyai ide baru dengan nilai sebesar 4,08. Dengan demikian membuktikan bahwa pegawai perusahaan tersebut kurang mendapatkan dorongan untuk mempunyai ide-ide baru. Sedangkan rata-rata frekuensi tertinggi adalah item tentang X7 yaitu penghargaan berbasis kinerja dengan nilai sebesar 4,23. Hal tersebut menunjukkan bahwa PDAM Delta Tirta Sidoarjo telah memberikan penghargaan terhadap pegawai yang mencapai kinerja tinggi sehingga pegawai sanggup bekerja dengan maksimal.

4.1.4.2 Variabel Kinerja Pegawai (Y)

Dalam penelitian ini terdapat 5 indikator dalam variabel kinerja pegawai, yakni kualitas, kuantitas, ketepatan waktu, kemandirian, komitmen kerja. Kelima indikator tersebut diukur secara kuantitatif dengan pemberian skor yang sesuai dengan persepsi serta kemampuan responden. Adapun persepsi responden secara keseluruhan terhadap variabel kinerja pegawai disajikan dalam tabel 4.8

Tabel 4.8
Deskripsi Variabel Kinerja Pegawai

Item	Jawaban Responden										Mean
	STS		TS		N		S		SS		
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	
Y1	0	0	7	8%	21	25%	45	54%	11	13%	3,70
Y2	0	0	5	6%	43	51%	32	38%	4	5%	3,41
Y3	0	0	0	0%	47	56%	30	36%	7	8%	3,52
Y4	0	0	0	0%	23	27%	42	50%	19	23%	3,95
Y5	0	0	1	2%	45	54%	33	39%	5	5%	3,48
Y6	0	0	2	2%	36	43%	37	44%	9	11%	3,63
Y7	0	0	0	0%	14	17%	43	51%	27	32%	4,15
Y8	0	0	0	0%	43	51%	37	44%	4	5%	3,53
Y9	0	0	2	2%	32	38%	43	51%	7	8%	3,65
Y10	0	0	2	2%	16	19%	52	62%	14	17%	3,96

Sumber: Data diolah Peneliti, 2019

Berdasarkan tabel 4.8 nilai rata-rata frekuensi (mean) terendah adalah item Y5 yaitu datang tepat waktu dengan nilai sebesar 3,48. Dengan demikian membuktikan bahwa sebagian besar pegawai perusahaan tersebut belum mampu datang tepat waktu. Sedangkan rata-rata frekuensi tertinggi adalah item tentang Y7 yaitu mampu mengerjakan pekerjaan secara individu dengan nilai sebesar 4,15. Hal tersebut menunjukkan bahwa sebagian besar pegawai mampu mengerjakan pekerjaan secara individu, hal itu menunjukkan kemandirian yang matang dari para pegawai dalam melaksanakan tanggung jawabnya.

4.1.4.3 Variabel Kepuasan Kerja (Z)

Dalam penelitian ini terdapat 4 indikator dalam variabel kepuasan kerja, yakni kesempatan promosi, pengawasan, rekan kerja, pekerjaan itu sendiri. Keempat indikator tersebut diukur secara kuantitatif dengan pemberian skor yang sesuai dengan persepsi serta kemampuan responden. Adapun persepsi responden secara keseluruhan terhadap variabel kepuasan kerja dalam tabel 4.9

Tabel 4.9
Deskripsi Variabel Kepuasan Kerja

Item	Jawaban Responden										Mean
	STS		TS		N		S		SS		
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	
Z1	0	0	0	0%	11	13%	47	56%	26	31%	4,19
Z2	0	0	0	0%	17	20%	35	42%	32	38%	4,15
Z3	0	.0	1	1%	14	17%	30	36%	39	46%	4,29
Z4	0	0	2	2%	14	17%	32	38%	36	43%	4,23
Z5	0	0	1	1%	8	10%	39	46%	36	43%	4,29
Z6	0	0	1	1%	8	10%	44	52%	31	37%	4,25
Z7	0	0	0	0%	10	12%	45	54%	29	35%	4,21
Z8	0	0	1	1%	9	11%	49	58%	25	30%	4,17

Sumber: Data diolah Peneliti, 2018

Berdasarkan tabel 4.9 nilai rata-rata frekuensi (mean) terendah adalah item Z2 yaitu pengawasan dengan nilai sebesar 4,15. Dengan demikian membuktikan

bahwa pegawai perusahaan tersebut merasa belum sepenuhnya mendapatkan pengawasan dari atasan. Sedangkan rata-rata frekuensi tertinggi adalah item tentang Z3 dan Z5 yaitu dukungan kepada pegawai dan komunikasi yang baik antar pegawai dengan masing-masing nilai sebesar 4,29. Hal tersebut menunjukkan bahwa PDAM Delta Tirta Sidoarjo sangat memperhatikan dukungan kepada pegawai dalam setiap pekerjaannya, selain itu adanya komunikasi yang baik antara pegawai dengan atasan atau antara pegawai dengan pegawai, membuat suasana kerja yang nyaman dan kecil kemungkinan untuk terjadi kesalah pahaman.

4.1.5 Hasil Uji Validitas Dan Reliabilitas

4.1.5.1 Uji Validitas

Suatu instrument dikatakan valid apabila mampu mengukur apa yang diinginkan serta dapat mengungkap data dari variabel yang diteliti dengan tepat. Validitas alat ukur menunjukkan sejauh mana data yang terkumpul tidak menyimpang dari gambaran variabel yang dimaksud (Supriyanto dan Maharani, 2013:184).

Uji validitas digunakan untuk mengukur sah atau tidaknya suatu instrumen penelitian. Valid atau tidaknya suatu instrumen penelitian dapat diketahui dengan membandingkan indeks korelasi product momen person dengan level-level signifikansi 5% (0,05). Bila signifikansi (sig) lebih kecil dari 5% (0,05) maka dinyatakan valid dan sebaliknya jika lebih besar dari 5% (0,05) maka dinyatakan tidak valid.

Tabel 4.10
Hasil Uji Validitas

Variabel	Item	r hitung	Sig.	Keterangan
Budaya Organisasi (X)	X1	0,684	0,000	Valid
	X2	0,771	0,000	Valid
	X3	0,770	0,000	Valid
	X4	0,800	0,000	Valid
	X5	0,810	0,000	Valid
	X6	0,770	0,000	Valid
	X7	0,778	0,000	Valid
	X8	0,762	0,000	Valid
	X9	0,708	0,000	Valid
Kinerja Pegawai (Y)	Y1	0,288	0,008	Valid
	Y2	0,441	0,000	Valid
	Y3	0,359	0,001	Valid
	Y4	0,222	0,042	Valid
	Y5	0,395	0,000	Valid
	Y6	0,507	0,000	Valid
	Y7	0,249	0,022	Valid
	Y8	0,343	0,001	Valid
	Y9	0,309	0,004	Valid
	Y10	0,408	0,000	Valid
Kepuasan Kerja (Z)	Z1	0,734	0,000	Valid
	Z2	0,710	0,000	Valid
	Z3	0,724	0,000	Valid
	Z4	0,714	0,000	Valid
	Z5	0,717	0,008	Valid
	Z6	0,662	0,000	Valid
	Z7	0,602	0,000	Valid
	Z8	0,704	0,000	Valid

Sumber: Data diolah Peneliti, 2019

Berdasarkan tabel 4.10, dapat dilihat bahwa seluruh nilai signifikansi (**sig**) item pada masing-masing variabel budaya organisasi, kinerja pegawai dan kepuasan kerja lebih kecil dari 0,05 (5%), maka seluruh variabel pada penelitian ini dinyatakan valid dan layak untuk seluruh responden.

4.1.5.2 Uji Reliabilitas

Uji reliabilitas digunakan untuk mengukur kuesioner yang merupakan indikator dari variabel di mana suatu kuesioner dikatakan reliabel apabila mempunyai nilai cronbach's alpha lebih besar dari 60% atau 0,60

Tabel 4.11
Hasil Uji Reliabilitas

Variabel	<i>Cronbach's Alpha</i>	Standar Nilai	Keterangan
Budaya Organisasi (X)	0,909	0,6	Reliabel
Kinerja Pegawai (Y)	0,899	0,6	Reliabel
Kepuasan Kerja (Z)	0,847	0,6	Reliabel

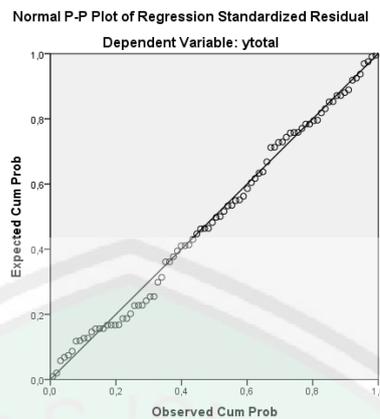
Sumber: Data diolah Peneliti, 2019

Dari tabel 4.11 dapat diambil kesimpulan bahwa semua variabel yang terdiri dari variabel budaya organisasi (X), kinerja pegawai (Y) dan kepuasan kerja (Z) menunjukkan reliabilitas dengan nilai *Combach's alpha* diatas 0,60 atau 60% sehingga layak untuk diuji lebih lanjut.

4.1.6 Uji Asumsi Klasik

4.1.6.1 Uji Normalitas

Uji normalitas bertujuan untuk mengetahui apakah residual model regresi yang diteliti berdistribusi normal atau tidak. Ada dua metode yang digunakan untuk menguji normalitas yakni dengan menggunakan uji *Kolmogorov-Smirnov* dan analisis grafik normalitas P-P plot. Berikut adalah hasil pengujiannya:



Gambar 4.2
Hasil Uji Normalitas P-P Plot

Hasil uji normalitas dengan P-P Plot dapat diketahui dengan gambar titik sebaran yang mendekati garis diagonal mengarah ke kanan atas, sehingga dapat disimpulkan asumsi normalitas terpenuhi.

Tabel 4.12
Hasil Uji Normalitas

<i>Model One Sample KS</i>	Sig	Keterangan
<i>Unstandardized Residual</i>	0,200	Distribusi Normal

Sumber: Data diolah Peneliti, 2019

Dari hasil uji *Kolmogorov-Smirnov* pada SPSS diperoleh nilai signifikansi 0,200 lebih besar dari 0,05 yang artinya asumsi normalitas terpenuhi.

4.1.6.2 Uji Linieritas

Uji linearitas perlu dilakukan untuk mengetahui model yang dibuktikan merupakan model linier atau tidak, bisa dilihat dari nilai sig pada *Deviation from Linearity* lebih besar dari 0,05 sehingga hubungan antar variabel dikatakan linier. Sebaliknya jika nilai sig pada *Deviation from Linearity* lebih kecil dari 0,05 maka

hubungan antar variabel tidak linier Hasil dari uji linieritas disajikan dalam tabel

4.13 sebagai berikut:

Tabel 4.13
Hasil Uji Linieritas

Variabel	<i>Deviation from Linearity</i>	Keterangan
X ke Y	0,676	Berhubungan Linier
Z ke Y	0,765	Berhubungan Linier
X ke Z	0,738	Berhubungan Linier

Sumber: Data diolah Peneliti, 2018

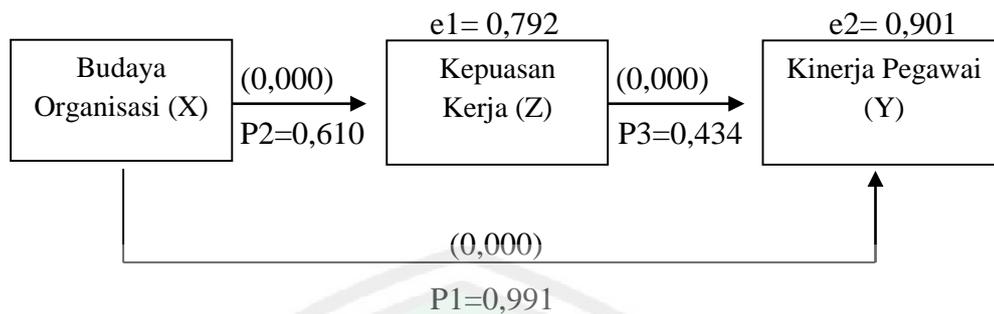
Dari tabel 4.13 dapat disimpulkan bahwa model 1 yaitu jalur X ke Z diperoleh signifikansi sebesar 0,676, dengan demikian data tersebut menunjukkan bahwa linieritas terpenuhi. Model 2 yaitu jalur Z ke Y diperoleh signifikansi sebesar 0,765, dengan demikian data tersebut menunjukkan bahwa linieritas terpenuhi. Dan untuk model 3 dari X ke Z diperoleh signifikansi sebesar 0,738, dengan demikian data tersebut menunjukkan bahwa linieritas terpenuhi.

4.1.7 Uji Analisis Path

Analisis jalur merupakan perluasan dari analisis regresi linier berganda, atau penggunaan analisis regresi untuk menaksir hubungan kausalitas antar variabel (*model casual*) yang telah ditetapkan sebelumnya berdasarkan teori.

4.1.7.1 Pengembangan Diagram Jalur

Analisis path menguji pengaruh antar variabel, yaitu budaya organisasi, kinerja pegawai dan kepuasan kerja. Pengembangan diagram jalur dapat digambarkan sebagai berikut:



Gambar 4.3
Pengembangan Diagram Jalur

Hasil analisis pada gambar 4.3 menunjukkan bahwa variabel X dapat berpengaruh secara langsung terhadap Y dan dapat juga berpengaruh secara tidak langsung melalui variabel Z sebagai intervening. Besarnya pengaruh langsung variabel X terhadap Y diperoleh dari nilai jalur $P1$ yaitu sebesar $(0,991)$, sedangkan besarnya pengaruh tidak langsung diperoleh dari nilai jalur $P2 \times P3 = (0,610 \times 0,434) = 0,264$. Kemudian untuk mengetahui total pengaruh X terhadap Y diperoleh dari nilai jalur pengaruh secara langsung $(0,991) +$ nilai jalur pengaruh secara tidak langsung $(0,264) = 1,255$.

Variabel budaya organisasi diukur dengan menggunakan 9 butir pertanyaan kuesioner, variabel kinerja karyawan diukur dengan menggunakan 10 butir pertanyaan kuesioner, dan variabel kepuasan kerja diukur dengan menggunakan 8 butir pertanyaan.

4.1.7.2 Goodness of Fit Model

Berikut hasil *goodness of fit model* model meliputi koefisien determinasi dan koefisien determinasi total.

a. Koefisien Determinasi

Model penelitian ini dibentuk oleh tiga variabel, yaitu budaya organisasi, kepuasan kerja dan kinerja pegawai. *Goodness of fit model* dilakukan dengan melihat nilai koefisien determinasi terhadap variabel bebas yang diteliti.

Tabel 4.14
Koefisien Determinasi

Pengaruh	R Square
Busaya Organisasi => Kepuasan Kerja	0,372
Budaya Organisasi => Kinerja Pegawai	0,983

Sumber: Data diolah Peneliti, 2019

Persamaan pertama menguji pengaruh antara variabel budaya organisasi terhadap variabel kepuasan kerja. Koefisien determinasi yang diperoleh sebesar 0,372 menunjukkan pengaruh dari faktor budaya organisasi terhadap kepuasan kerja sebesar 37,2%. Persamaan kedua menguji antara pengaruh variabel budaya organisasi terhadap kinerja pegawai. Koefisien determinasi yang diperoleh sebesar 0,983 menunjukkan pengaruh dari faktor budaya organisasi terhadap kinerja pegawai sebesar 98,3%.

b. Koefisien Determinasi Total

Goodness of fit model lainnya dapat menggunakan koefisien determinasi total (Q Square) yang menunjukkan model struktural sebagai berikut:

$$Q \text{ square} = 1 - (1 - R \text{ square } 1) (1 - R \text{ square } 2)$$

$$= 1 - (1 - 0,372) (1 - 0,983)$$

$$= 1 - (0,628) (0,017)$$

$$= 1 - 0,010676$$

$$= 0,989324$$

Berdasarkan perhitungan tersebut nilai koefisien determinasi total sebesar 0,989 atau 98,9%, bahwa model struktural yang terbentuk mampu menjelaskan sekitar 98,9% variansi data penelitian. Ataupun dapat dikatakan bahwa keakuratan model path sebesar 98,9%.

4.1.7.3 Pengujian Hipotesis

Pengambilan keputusan untuk pengujian hipotetis dengan menggunakan nilai t statistik, di mana nilai t statistik yang lebih besar dari nilai t tabel (1,988) menunjukkan pengaruh yang signifikan. Berikut tabel hasil pengujian hipotesis.

Tabel 4.15
Hasil Pengujian Langsung dan Tidak Langsung

Hipotesis	Pengaruh	Koefisien	t-statistik	Signifikansi	Keterangan
1	X => Y	0,991	67,876	0,000	Signifikan
2	X => Z	0,610	6,965	0,000	Signifikan
3	Z => Y	0,434	4,357	0,000	Signifikan
4	X=>Z=>Y	0,264	67,876	0,000	Signifikan

Sumber: Data diolah Peneliti, 2019

4.1.7.3.1 Pengaruh Secara Langsung

Hipotesis menguji ada tidaknya pengaruh secara langsung variabel budaya organisasi terhadap kinerja pegawai. Dari hasil uji statistik menggunakan alat bantu program SPSS, diketahui nilai standarized koefisien beta senilai 0,991 dengan signifikansi 0,00. Dari hasil tersebut dapat dinyatakan bahwa budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Selanjutnya dapat ditarik kesimpulan jika semakin tinggi tingkat budaya organisasi maka semakin tinggi pula tingkat kinerja pegawai.

4.1.7.3.2 Pengaruh Secara Tidak Langsung

Hipotesis menguji ada tidaknya pengaruh tidak langsung variabel budaya organisasi terhadap kinerja pegawai melalui variabel kepuasan kerja. Dari hasil uji statistik menggunakan alat bantu program SPSS, diketahui nilai standarized koefisien budaya organisasi terhadap kepuasan kerja sebesar 0,610 dengan signifikansi 0,00. Dari hasil tersebut dapat dinyatakan bahwa budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja. Jika semakin tinggi tingkat budaya organisasi maka semakin tinggi pula tingkat kepuasan kerja.

Selanjutnya, dari hasil uji statistik menggunakan alat bantu program SPSS, diketahui nilai standarized koefisien kepuasan kerja terhadap kinerja pegawai sebesar 0,434 dengan signifikansi 0,00. Dari hasil tersebut dapat dinyatakan bahwa kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Jika semakin tinggi tingkat kepuasan kerja maka semakin tinggi pula tingkat kinerja karyawan. Dari hasil di atas diketahui pengaruh tidak langsung budaya organisasi terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja sebesar 0,264 ($0,610 \times 0,434$). Hasil tersebut lebih kecil dibanding pengaruh langsung budaya organisasi terhadap kinerja pegawai dimana hasil pengaruh langsung sebesar 0,991

4.2 Pembahasan Hasil Penelitian

4.2.1 Pengaruh Budaya Organisasi Secara Langsung Terhadap Kinerja Pegawai

Hasil dari penelitian ini menunjukkan adanya pengaruh positif dan signifikan antara budaya organisasi terhadap kinerja karyawan PDAM Delta Tirta

Sidoarjo. Apabila budaya organisasi diterapkan dengan baik maka kinerja pegawai juga akan meningkat. Hal itu bisa dibuktikan dengan melihat salah satu instrumen dari budaya organisasi yaitu penghargaan berbasis kinerja yang memiliki presentasi paling besar dalam memberikan dampak positif terhadap kinerja pegawai. Dengan keadaan yang demikian, maka pegawai yang berprestasi dan mempunyai etos kerja yang tinggi akan merasa dihargai dan semakin termotivasi untuk meningkatkan kinerjanya.

Menurut Supriyanto (2010:116) terdapat empat tipe budaya organisasi, dan salah satunya adalah budaya kekuasaan (*power culture*). PDAM Delta Tirta Sidoarjo adalah salah satu dari sekian banyak perusahaan yang memiliki tipe *power culture*. Dapat dikatakan demikian karena Direktur Utama sebagai pemimpin puncak adalah orang yang paling penting dan bertanggung jawab terhadap keberlanjutan dan kesuksesan dari perusahaan. Keputusan absolut berada pada direktur utama, semua instruksi bersumber dari Direktur Utama, komunikasi dilakukan secara formal, serta informasi disebarkan ke bagian dan sub-bagian yang lebih luas.

Dengan adanya proses sosialisasi budaya yang baik dari pimpinan utama kepada bawahan membuat pemahaman tentang budaya organisasi yang baik diantara pegawai yang selanjutnya berdampak baik pada kinerja pegawai. Hal ini sejalan dengan pendapat Robbins yang menyatakan bahwa hubungan antara komunikasi terkait budaya organisasi akan berdampak pada kinerja pegawai (Mangkunegara, 2005:28).

Penelitian ini juga sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Sihombing *et al.* (2018), Maarami & Saheb (2018), Sharma (2017) tentang budaya organisasi terhadap kinerja pegawai, menyatakan bahwa budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai.

Dalam Islam manusia harus senantiasa patuh dan taat kepada syariat-syariat Islam, serta selalu kembali kepada Allah SWT, seperti yang dijelaskan dalam surat Qaf ayat 32:

هَذَا مَا تُوْعَدُونَ لِكُلِّ أَوَّابٍ حَفِيظٍ (٣٢)

“Inilah yang dijanjikan kepadamu, (yaitu) kepada setiap hamba yang selalu kembali (kepada Allah) lagi memelihara (semua peraturan-peraturan-Nya)” (Surat Qaf:32).

Dari ayat di atas, manusia dianjurkan untuk selalu taat dan memelihara segala peraturan, nilai, norma yang telah dibuat. Dalam sebuah organisasi nilai-nilai, aturan dan norma merupakan pengertian dari budaya suatu organisasi itu sendiri, yang mana budaya yang baik harus terus diterapkan dan dipertahankan, sebaliknya budaya yang buruk harus dihapuskan.

Ayat diatas juga dapat merefleksikan tentang bagaimana semua elemen yang ada dalam PDAM Delta Tirta Sidoarjo memahami dan menerapkan budaya yang dimiliki perusahaan tersebut dalam setiap kegiatannya. Hasilnya adalah kinerja pegawai yang tinggi dan dapat dibuktikan dengan adanya penghargaan TOP BUMD 2019 yang diterima oleh PDAM Delta Tirta Sidoarjo.

Dalam sebuah hadist (HR. Thabrani) diterangkan:

ان الله يحب اذا عمل احدكم العمل ان يتقنه

“Sesungguhnya Allah mencintai orang yang jika melakukan suatu pekerjaan dilakukan dengan “tepat, terarah dan tuntas”. (HR. Thabrani).

Kesimpulannya adalah suatu pekerjaan apabila dikerjakan dengan sungguh-sungguh, maka hasilnya juga akan maksimal. Oleh sebab itu organisasi atau perusahaan yang besar dan sukses tidak terlepas dari kinerja tinggi para pegawai yang memahami dan menerapkan budaya dari organisasinya dengan baik.

4.2.2 Pengaruh Budaya Organisasi Secara Tidak Langsung Terhadap Kinerja Pegawai Melalui Kepuasan Kerja

Berdasarkan hasil dari penelitian ini, terdapat pengaruh yang signifikan antara budaya organisasi terhadap kepuasan kerja. Hal ini dapat dibuktikan pada uji statistik dengan hasil yang menunjukkan nilai sebesar 0,610 T -hitung $>$ T tabel (1,988) dan p -value (0,000) lebih kecil dari 5% (0,05), yang berarti setiap adanya peningkatan budaya organisasi akan menyebabkan peningkatan kepuasan kerja. Hasil ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Sharma (2017), Manik (2011), dan Setiawan (2010) yang menyatakan bahwa nilai-nilai budaya organisasi berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja.

Adapun pendapat dari Kreitner Kinicki (2010) yang sepaham dengan penelitian ini yaitu salah satu yang berhubungan dengan hasil budaya organisasi adalah kepuasan kerja, pegawai akan lebih memilih untuk bekerja pada sebuah perusahaan yang lebih memperhatikan kepuasan kerja pegawai dan fleksibel, stabilitas dan kontrol dibandingkan dengan perusahaan yang lebih mementingkan pelanggan atau lingkungan yang ada di luar perusahaan. Teori tersebut juga berhubungan dengan dimensi budaya organisasi yang diujikan kepada responden,

yaitu perusahaan yang berorientasi kepada sumber daya manusia mendapatkan nilai tertinggi dari jawaban responden, dan dapat disimpulkan bahwa faktor yang menjadi dasar kepuasan kerja pegawai pada PDAM Delta Tirta Sidoarjo adalah dimensi budaya organisasi yang berupa orientasi kepada sumber daya manusia.

Berdasarkan hasil dari penelitian ini, terdapat pengaruh yang signifikan antara kepuasan kerja terhadap kinerja pegawai. Hal ini dapat dibuktikan pada uji statistik dengan hasil yang menunjukkan nilai sebesar 0,434 T -hitung $>$ T tabel (1,988) dan p -value (0,000) lebih kecil dari 5% (0,05). Hasil ini juga sejalan dengan penelitian Marlia (2010) Kurniawan (2011), Wahab (2012), Arifin (2015) dan Siengthai & Ngarm (2018) yang menyatakan bahwa setiap penambahan satu point dalam kepuasan kerja akan meningkatkan kinerja pegawai. Pendapat Luthans (2006: 243) juga ikut memperkuat penelitian ini, bahwa dengan diperolehnya kepuasan kerja oleh pegawai baik itu dengan pemberian gaji yang sesuai, pekerjaan yang diberikan sesuai dengan keahliannya, serta hubungan dengan atasan terjalin dengan baik, hal itu yang dapat meningkatkan kinerja pegawai.

Berdasarkan hasil dari penelitian ini, kepuasan kerja memediasi budaya organisasi terhadap kinerja pegawai pada PDAM Delta Tirta Sidoarjo. Hal ini dapat dibuktikan pada uji statistik dengan hasil pengujian yang disajikan pada tabel 4.15 menunjukkan t -hitung (67,876) lebih besar dari t -tabel (1,988) atau p -value (0,000) lebih kecil dari 5% (0,05) maka dapat disimpulkan terdapat pengaruh tidak langsung yang signifikan antara budaya organisasi terhadap kinerja pegawai melalui kepuasan kerja atau dengan kata lain kepuasan kerja memediasi budaya

organisasi terhadap kepuasan kerja. Artinya, apabila budaya organisasi diterapkan dengan baik dan diikuti dengan kepuasan kerja yang cukup tinggi maka kinerja pegawai juga akan semakin meningkat. Sebaliknya apabila budaya organisasi tidak diterapkan dengan baik dan diikuti dengan kepuasan kerja yang semakin rendah maka kinerja pegawai akan semakin menurun.

Hasil penelitian ini juga diperkuat dengan pendapat Robbins (2006:65), yang mengungkapkan bahwa budaya organisasi yang kuat diperlukan untuk meningkatkan kepuasan kerja dan kinerja pegawai yang pada akhirnya akan berpengaruh pula pada kinerja organisasi secara keseluruhan. Seperti yang sudah dipaparkan dalam hasil uji analisis jalur (*path analysis*) bahwa ada hubungan diantara ketiga variabel penelitian yaitu budaya organisasi, kinerja pegawai, dan kepuasan kerja.

Jika kepuasan kerja dikaitkan dengan ajaran Islam maka yang muncul adalah tentang ikhlas, sabar, dan syukur. Ketiga hal tersebut dalam kehidupan kita sehari-hari sangat berkaitan dengan permasalahan yang muncul dalam bekerja terutama kepuasan kerja. Bekerja dengan ikhlas, sabar dan syukur kadang-kadang memang tidak menjamin menaikkan output. Tapi sebagai proses, bekerja dengan ketiga aspek tersebut memberikan nilai tersendiri. Dengan bekerja secara ikhlas yang disertai dengan sabar dan syukur maka ada nilai (*satisfaction*) tertentu yang diperoleh, yang tidak hanya sekedar *output*. Ketika pekerjaan selesai, maka ada kepuasan yang tidak serta merta berkaitan langsung dengan *output* yang diperoleh.

Hal ini sesuai dengan firman Allah dalam surat Ibrahim ayat 7:

وَإِذْ تَأَذَّنَ رَبُّكُمْ لَئِن شَكَرْتُمْ لَأَزِيدَنَّكُمْ ۖ وَلَئِن كَفَرْتُمْ إِنَّ عَذَابِي لَشَدِيدٌ (٧)

“Dan (ingatlah juga), tatkala Tuhanmu memaklumkan; "Sesungguhnya jika kamu bersyukur, pasti Kami akan menambah (nikmat) kepadamu, dan jika kamu mengingkari (nikmat-Ku), Maka Sesungguhnya azab-Ku sangat pedih" (QS. Ibrahim:7).

Untuk bekerja secara ikhlas dengan sabar dan syukur, memerlukan sikap menerima apa adanya dan selalu tawakal kepada Allah SWT. Seseorang yang memiliki sikap tawakal bisa menerima keberhasilan maupun ketidakberhasilan. Selalu siap menerima kenyataan bahwa hasil dari kerja keras yang sudah dilakukan masih belum belum membuahkan hasil. Oleh sebab itu, manusia diharuskan untuk senantiasa bersyukur dan membuka mata bahwa masih banyak golongan yang serba kekurangan dibanding hanya melihat jauh keatas yang cenderung bermewah-mewahan. Hal tersebut sesuai dengan hadist Nabi yang diriwayatkan oleh (Abu Hurairah RA), dia berkata :

وَعَنْ أَبِي هُرَيْرَةَ رَضِيَ اللَّهُ عَنْهُ قَالَ: قَالَ رَسُولُ اللَّهِ صَلَّى اللَّهُ عَلَيْهِ وَسَلَّمَ: انظُرُوا إِلَى مَنْ هُوَ أَسْفَلَ مِنْكُمْ، وَلَا تَنْظُرُوا إِلَى مَنْ هُوَ فَوْقَكُمْ، فَهُوَ أَجْدَرُ أَنْ لَا تَزِدُّوا نِعْمَةَ اللَّهِ عَلَيْكُمْ. (مُتَّفَقٌ عَلَيْهِ).

Dari Abu Hurairah radliyallaahuhanhu berkata: Rasulullah Shallallaahu'alaihi wa Sallam bersabda: "Lihatlah orang yang berada di bawah kalian dan jangan melihat orang yang berada di atas kalian, karena hal itu lebih pantas agar kalian tidak menganggap rendah nikmat Allah yang telah dianugerahkan kepada kalian."

BAB V

PENUTUP

5.1 Kesimpulan

Berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan dapat ditarik kesimpulan sesuai dengan perumusan masalah sebagai berikut:

1. Budaya organisasi memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Artinya semakin baik budaya organisasi yang diterapkan maka kinerja pegawai PDAM Delat Tirta Sidoarjo juga akan meningkat.
2. Budaya organisasi secara tidak langsung berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai melalui kepuasan kerja. Artinya kepuasan kerja pegawai dapat memediasi pengaruh langsung budaya organisasi terhadap kinerja pegawai PDAM Delat Tirta Sidoarjo.

5.2 Saran

Berdasarkan kesimpulan di atas, maka saran yang dapat diajukan adalah sebagai berikut :

1. Bagi PDAM Delta Tirta Sidoarjo
 - a. Peneliti berharap penelitian ini dapat memberikan sumbangsih ataupun dapat dijadikan sebagai bahan pertimbangan bagi perusahaan serta pimpinan dalam meningkatkan kualitas Sumber Daya Manusia perusahaan.
 - b. Berdasarkan hasil kuesioner, diketahui bahwa item mengenai motivasi perusahaan untuk mendorong pegawai dalam berinovasi pada variabel

budaya organisasi memiliki skor terendah. Oleh karena itu, pimpinan PDAM Delta Tirta Sidoarjo agar lebih memperhatikan tentang inovasi pegawai dalam bekerja, karena perusahaan yang tidak berhenti berinovasi akan mampu bersaing bahkan unggul dalam persaingan bisnis jangka panjang. Diketahui juga bahwa item mengenai datang tepat waktu pada variabel kinerja pegawai memiliki skor terendah. Sehingga PDAM Delta Tirta Sidoarjo perlu bertindak tegas pada pegawai yang tidak disiplin. Diketahui item mendapatkan pengawasan dari atasan juga memiliki nilai terendah dalam variabel kepuasan kerja. Sehingga PDAM Delta Tirta Sidoarjo perlu meningkatkan fungsi *controlling* atau pengawasan agar pegawai tidak lalai dalam melaksanakan tanggung jawabnya.

2. Bagi peneliti selanjutnya

- a. Peneliti selanjutnya diharapkan dapat melakukan penelitian lebih lanjut karena terdapat banyak hal yang dapat digali pada variabel yang diteliti, sehingga akan memberikan masukan bagi pihak-pihak lain yang berkepentingan dan khususnya dapat memberi masukan bagi PDAM Delta Tirta Sidoarjo.
- b. Untuk peneliti selanjutnya agar lebih jauh mengkaji terlebih dahulu ilmu pengetahuan dari para ahli sebelum membandingkannya dengan fenomena pada kasus di lapangan sehingga hal-hal yang masih kurang dapat di perbaiki.

DAFTAR PUSTAKA

- Al-Qur'an: QS. Al-Hujurat: 13, QS. As-Saf: 4, QS. Al-Ahqaaf: 19, QS. Ar-Ra,d: 11, QS. At-Taubah: 105, QS. Al-Maidah: 8.
- Amalia, Kartika. (2012). Pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Karyawan pada agen PT. Jasaraharja Putera Cabang Jakarta. *Skripsi*. (Tidak dipublikasikan). Fakultas Sosial Dan Ilmu Politik Universitas Indonesia, Depok.
- Arifin, H.M. (2015). The influence of Competence, Motivation, and Organisational Culture to High School Teacher Job Satisfaction and Performance. *International Education Studies*, Vol. 8, No. 1, 2015: 38-45.
- As'ad, Mohammad. (1991). *Psikologi Industri*. Edisi ke empat. Jakarta: PT. Rineka Cipta.
- Cronley, C. dan Kim, Y.K. (2017). Intentions to turnover: Testing the moderated effects of organizational culture, as mediated by job satisfaction, within the Salvation Army. *Leadership & Organization Development Journal*, Volume: 38 Issue: 2.
- Diana, Ilfi Nur, (2008), *Hadist-Hadist Ekonomi*, Malang: UIN-Malang Press (Anggota IKAPI).
- Diana, Ilfi Nur, (2012), *Hadist-Hadist Ekonomi*, Malang: UIN-Malang Press (Anggota IKAPI).
- Fathoni, Abdurrahmat. (2006). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bandung: Rineka Cipta.
- Ghozali, Imam. (2016). *Aplikasi Analisis Multivariate Dengan Program SPSS*. Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Handoko, H. T. (2001). *Manajemen Personalia dan Sumber Daya Manusia*, Yogyakarta: BPFE.
- Hasibuan, S.P. (2007). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Cetakan kesembilan. Jakarta: PT. Bumi Aksara.
- Husni, Muhammad. (2014). *Membangun Budaya Organisasi Dalam Perspektif Nilai-Nilai Islam*. Jurnal. IAI Al-Qolam. Malang.

- Kaswan. (2012). *Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Keunggulan Bersaing Organisasi*. Yogyakarta: Graha Ilmu.
- Kotter, Jhon. P dan Heskett, James. L. (2006). *Budaya Korporat dan Kinerja*. Jakarta: Saga.
- Kreitner, Robert and Kinicki, Angelo, (2010). *Organizational Behavior*. Edisi 9. New York : Mc Graw-Hill/Irwin.
- Kurniawan, N.M.R. (2011). Pengaruh Komitmen Organisasi, Budaya Organisasi, Dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Publik di Pemerintah Daerah Kabupaten Demak. *Skripsi*. Fakultas Ekonomi Universitas Diponegoro.
- Luthans, Fred. (2006). *Perilaku Organisasi 10th*. Edisi Indonesia. Yogyakarta: Andi.
- Mangkunegara, A.P. (2001). *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*. Bandung : PT. Remaja Rosdakarya.
- Mangkunegara, A.P. (2005). *Evaluasi Kinerja SDM*. Bandung: PT. Refika Aditama.
- Mangkunegara, A.P. (2007). *Evaluasi Kinerja*. Bandung: PT Remaja Rosdakarya.
- Mangkunegara, A.P. (2008). *Evaluasi Kinerja*. Bandung: PT Remaja Rosdakarya.
- Manik, Esalona Anilena, (2011). Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kepuasan Kerja Pegawai pada PT. TrakindoUtama Medan. *Skripsi*. Fakultas Ekonomi Universitas Sumatera Utara Medan.
- Maarami, Bassem E. & Saheb, Adel. (2018). How organizational culture and leadership style affect employees' performance of genders. *International Journal of Organizational Analysis*, 2018.
- Mardani. (2011). *Ayat-Ayat dan Hadist Ekonomi Syariah*. Jakarta: Rajawali Press.
- Marlia, Novita. (2010). Pengaruh Kepuasan Kerja Karyawan Terhadap Kinerja Karyawan Pada Cv Alam Prima Komputer Bandar Lampung. *Skripsi*.
- Masrukhin dan Waridin. (2006). Pengaruh Motivasi Kerja, Kepuasan Kerja, Budaya Organisasi dan Kepemimpinan terhadap Kinerja Pegawai. *Jurnal Ekonomi & Bisnis*, Vol. 7, No. 2, 2006.

- Mohyi, Ach. (1999). *Teori dan Perilaku Organisasi*. Malang: UMM Press.
- Nimran, Umar. (2004). *Perilaku Organisasi*. Cetakan Ketiga. Surabaya: CV. Citra Media.
- Nurrohma, Bunga. (2016). Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Variabel Motivasi. *Skripsi*. Fakultas Ekonomi Universitas Islam Negeri Malang.
- Prawirosentono, Suyadi. (2002). *Manajemen Sumber Daya Manusia: Kebijakan Kinerja Karyawan*. Edisi 1. Cetakan Kedelapan. BPFE. Yogyakarta.
- Robbin, Stephen P dan Coulter, Marry. (1999). *Manajemen*. Edisi Keenam. Prenhallindo. Jakarta.
- Robbins, S.P. (2001). *Psikologi Organisasi*. Edisi ke-8. Jakarta: Prenhallindo.
- Robbins, S.P. (2002). *Prinsip-prinsip Perilaku Organisasi*. Edisi kelima, Penerbit Erlangga, Jakarta.
- Robbins, S.P. (2004). *Manajemen*. Jakarta : Indeks.
- Robbins, S.P. (2006). *Perilaku Organisasi*. Jakarta: Salemba Empat.
- Robbins, Stephen P. dan Timothy A. Judge. (2008). *Perilaku Organisasi*. Edisi ke-12, Jakarta: Salemba Empat.
- Sarwono, Jonathan. (2007). *Analisis Jalur untuk Riset Bisnis*. Yogyakarta: Andi.
- Setiawan, Yudha, (2010). Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kepuasan Kerja pada Pelayanan Perijinan Terpadu Kota Malang. *Skripsi*. Fakultas Ilmu Administrasi Universitas Brawijaya Malang.
- Sharma, Pooja. (2017). Organizational Culture As A Predictor of Job Satisfaction: Role of Age And Gender. *Journal of Management*, Vol. 22, No. 1, 2017: pp 35-48.
- Siagian, Sondang P. (2003). *Teori dan Praktek Kepemimpinan*. Jakarta: Rineka Cipta.

- Siengthai, Sununta dan Ngarm, Pataraknuan-Pila. (2016). The interaction effect of job redesign and job satisfaction on employee performance. *Journal of Emerald*, Vol. 4, No. 2, 2016: pp. 162-180.
- Sihombing, Sehat, *et al.* (2018). The effect to servant leadership to rewards, organizational culture, and its implication to employee's performance. *Journal of Emerald*, pp. 1-14.
- Simamora, H. (2004). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: STIE YKPN.
- Sopiah, (2008). *Perilaku Organisasi*. Yogyakarta: Andi.
- Sugiyono. (2004). *Metode Penelitian Bisnis*: Penerbit CV. Alfabeta: Bandung.
- Sugiyono. (2014). *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif dan R&D*. Bandung: Alfabeta.
- Supriyanto, Achmad Sani. (2010). *Manajmemen Sumber Daya Manusia*. Malang: UM Press.
- Supriyanto, Achmad Sani dan Machfudz, Masyhuri. (2010). *Metodologi Riset Manajemen Sumberdaya Manusia*. Malang: UIN-Maliki Press.
- Supriyanto, Achmad Sani dan Vivin Maharani. (2013). *Metodologi Penelitian Manajemen Sumber Daya Manusia Teori, Kusioner, Dan Analisis Data*. Malang: UIN-Maliki Press.
- Sutrisno, Edy. (2010). *Budaya Organisasi*. Jakarta: Kencana.
- Wahab, Rahmatullah Burhanuddin, (2012). *Pengaruh Kepuasan Kerja Dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada Pt. Bank Mandiri (Persero) Tbk Makassar*. Skripsi.
- Wirawan. (2009). *Evaluasi Kinerja Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Salemba Empat.

LAMPIRAN

Lampiran 1

Output SPSS

Uji Validitas

Validitas Variabel x (Budaya Organisasi)

		X
x1	Pearson Correlation	,684**
	Sig. (2-tailed)	,000
	N	84
x2	Pearson Correlation	,771**
	Sig. (2-tailed)	,000
	N	84
x3	Pearson Correlation	,770**
	Sig. (2-tailed)	,000
	N	84
x4	Pearson Correlation	,800**
	Sig. (2-tailed)	,000
	N	84
x5	Pearson Correlation	,810**
	Sig. (2-tailed)	,000
	N	84
x6	Pearson Correlation	,770**
	Sig. (2-tailed)	,000
	N	84
x7	Pearson Correlation	,778**
	Sig. (2-tailed)	,000
	N	84
x8	Pearson Correlation	,762**
	Sig. (2-tailed)	,000
	N	84
x9	Pearson Correlation	,708**
	Sig. (2-tailed)	,000
	N	84
Xtotal	Pearson Correlation	1
	Sig. (2-tailed)	
	N	84

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Validitas Variabel z (Kepuasan Kerja)

		Z
z1	Pearson Correlation	,734**
	Sig. (2-tailed)	,000
	N	84
z2	Pearson Correlation	,710**
	Sig. (2-tailed)	,000
	N	84
z3	Pearson Correlation	,724**
	Sig. (2-tailed)	,000
	N	84

z4	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	,714** ,000 84
z5	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	,717** ,000 84
z6	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	,662** ,000 84
z7	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	,602** ,000 84
z8	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	,704** ,000 84
Ztotal	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	1 84

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

* . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

Validitas Variabel Y (Kinerja Pegawai)

	Y	
y1	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	,288** ,008 84
y2	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	,441** ,000 84
y3	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	,359** ,001 84
y4	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	,222* ,042 84
y5	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	,395** ,000 84
y6	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	,507** ,000 84
y7	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	,249* ,022 84
y8	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	,343** ,001 84
y9	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	,309** ,004 84
y10	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	,408** ,000 84

Ytotal	Pearson Correlation	1
	Sig. (2-tailed)	
	N	84

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

* . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

Uji Reliabilitas

Budaya Organisasi (X)

Cronbach's Alpha	N of Items
,909	9

Kepuasan Kerja (Z)

Cronbach's Alpha	N of Items
,847	8

Kinerja Pegawai (Y)

Cronbach's Alpha	N of Items
,899	10

Uji Normalitas

One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test

		Unstandardized Residual
N		84
Normal Parameters ^{a,b}	Mean	,0000000
	Std. Deviation	2,25732337
Most Extreme Differences	Absolute	,069
	Positive	,069
	Negative	-,048
Test Statistic		,069
Asymp. Sig. (2-tailed)		,200 ^{c,d}

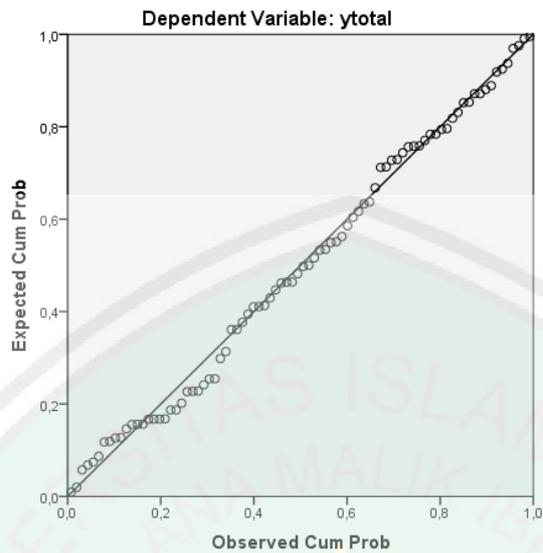
a. Test distribution is Normal.

b. Calculated from data.

c. Lilliefors Significance Correction.

d. This is a lower bound of the true significance.

Normal P-P Plot of Regression Standardized Residual



Uji Linearitas

ANOVA Table

			Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
y * x	Between Groups	(Combined)	102,534	16	6,408	1,175	,311
		Linearity	37,262	1	37,262	6,832	,011
		Deviation from Linearity	65,272	15	4,351	,798	,676
	Within Groups		365,418	67	5,454		
	Total		467,952	83			

ANOVA Table

			Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
y * z	Between Groups	(Combined)	94,575	16	5,911	1,061	,409
		Linearity	35,167	1	35,167	6,310	,014
		Deviation from Linearity	59,408	15	3,961	,711	,765
	Within Groups		373,377	67	5,573		
	Total		467,952	83			

ANOVA Table

		Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
z * x	Between Groups (Combined)	590,820	16	36,926	3,578	,000
	Linearity	476,666	1	476,666	46,184	,000
	Deviation from Linearity	114,153	15	7,610	,737	,738
Within Groups		691,502	67	10,321		
Total		1282,321	83			

Path Analysis Test

Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	2,095	,581		3,604	,001
	budaya organisasi	1,050	,015	,991	67,876	,000

Dependent Variable: kinerja pegawai

Budaya Organisasi Terhadap Kepuasan Kerja

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	13,298	2,966		4,483	,000
	budaya organisasi	,550	,079	,610	6,965	,000

a. Dependent Variable: kepuasan kerja

Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	9,928	7,211		1,377	,172
	kepuasan kerja	,913	,209	,434	4,357	,000

a. Dependent Variable: kinerja pegawai

Lampiran 2

KUESIONER PENELITIAN
PENGARUH BUDAYA ORGANISASI TERHADAP KINERJA
PEGAWAI MELALUI KEPUASAN KERJA PADA PDAM
KABUPATEN SIDOARJO

Kuisisioner ini dibuat dalam rangka penelitian yang bertujuan untuk penyusunan skripsi yang berjudul “Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai Melalui Kepuasan Kerja Pada PDAM Delta Tirta Kabupaten Sidoarjo”. Oleh karena itu dimohon kiranya Bapak/Ibu untuk mengisi kuisisioner ini dengan sebenar-benarnya sesuai dengan fakta dilapangan.

A. PETUNJUK

1. Baca dan pahami pernyataan-pernyataan yang tersedia, setiap pernyataan diikuti lima pilihan jawaban. Bapak / Ibu / Saudara-i cukup memilih salah satu dari lima pilihan jawaban yang tersedia.
2. Jawablah pertanyaan dan atau pernyataan-pernyataan di bawah ini dengan memberikan tanda silang (X) pada kolom yang telah disediakan pada bagian kanan dari masing-masing pernyataan. Kuisisioner ini dibuat dengan skala :

Skor 5 = Sangat Setuju (SS)

Skor 4 = Setuju (S)

Skor 3 = Netral (N)

Skor 2 = Tidak Setuju (TS)

Skor 1 = Sangat Tidak Setuju (STS)

B. IDENTITAS RESPONDEN

Nama :

Umur :

Jenis kelamin : Laki-laki/Perempuan (coret yang bukan)

Pendidikan Terakhir :

Lama Kerja :

Jabatan/Bagian :

Untuk setiap pertanyaan berikut berilah tanda cek (√) pada kolom STS (Sangat Tidak Setuju), TS (Tidak Setuju), N (Netral), S (Setuju), SS (Sangat Setuju).

No	Budaya Organisasi	Jawban				
	Keterangan	STS	TS	N	S	SS
1	Perusahaan mendorong pegawai untuk mempunyai ide-ide baru					
2	Pegawai diberi kebebasan mengungkapkan pendapat					
3	Perusahaan memberikan toleransi pada pegawai yang berhubungan dengan pekerjaan					
4	Pegawai bekerja dengan penuh kecermatan					
5	Pegawai mampu menyelesaikan masalah yang berkaitan dengan pekerjaan					
6	Pegawai bertanggung jawab atas semua tugas dan pekerjaan					
7	Perusahaan memberikan penghargaan ketika pegawai bekerja dengan baik					
8	Perusahaan melibatkan pegawai dalam proses pengambilan keputusan					
9	Pegawai menjalin hubungan baik dengan sesama rekan kerja					

No	Kepuasan Kerja	Jawaban				
	Keterangan	STS	TS	N	S	SS
1	Jika pegawai melaksanakan pekerjaan dengan baik maka akan dipromosikan					
2	Pegawai puas dengan tingkat kemajuan karir					
3	Atasan selalu memberikan dukungan kepada setiap pegawai					
4	Atasan selalu memberi masukan ketika pegawai melakukan kesalahan					
5	Pegawai merasa nyaman karena komunikasi terjalin dengan baik antar sesama rekan kerja					
6	Pegawai mampu bekerja secara tim dengan rekan kerja					
7	Setiap pegawai merasa nyaman dengan pekerjaan yang menjadi tanggung jawabnya					
8	Pekerjaan yang menjadi tanggung jawab pegawai menuntut pengembangan keterampilan dari pegawai yang bersangkutan					

No	Kinerja Karyawan	Jawaban				
	Keterangan	STS	TS	N	S	SS
1	Pegawai mampu bekerja dengan penuh integritas					
2	Pegawai mampu beradaptasi dan bekerja dengan efektif dalam situasi yang berbeda					
3	Pegawai mampu menyelesaikan beban kerja sesuai standar perusahaan					
4	Pegawai mampu menyelesaikan pekerjaan yang menjadi tanggung jawabnya					
5	Pegawai masuk kerja sesuai dengan ketantuan perusahaan					
6	Pegawai menyelesaikan pekerjaan dengan tepat waktu					
7	Pegawai mampu mengerjakan pekerjaan secara individu					
8	Pegawai bekerja sesuai dengan gambaran pekerjaan					
9	Pegawai merasa menjadi bagian dari perusahaan					
10	Pegawai tidak pernah berpikir akan keluar dan meninggalkan perusahaan					

Lampiran 3

BIODATA PENELITI

Nama Lengkap : Imam Prayogik
Tempat, Tanggal Lahir : Sidoarjo, 23 September 1994
Alamat Asli : Watutulis RT/RW : 01/02 Kec. Prambon Kab. Sidoarjo
Alamat di Malang : Jl. Candi Blok 5B RT 09 RW 05 Kelurahan Karang Besuki Kecamatan Sukun Kota Malang
No. Telepon : 085854666453
Email : paragraf.yogik@gmail.com

Pendidikan Formal

2001-2007 : SDN Watutulis II
2007-2010 : SMPN I Krian
2010-2013 : SMKN 1 Pungging
2014-2019 : S1 Manajemen Fakultas Ekonomi Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim Malang

Pendidikan Non Formal

2014-2015 : Program Khusus Perkuliahan Bahasa Arab Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim Malang
2015-2016 : English Language Center (ELC) Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim

Pengalaman Organisasi

- a. UKM KOMMUST UIN Maulana Malik Ibrahim Malang
- b. UKM UNIOR UIN Maulana Malik Ibrahim Malang

BUKTI KONSULTASI

Nama : Imam Prayogik
NIM/Jurusan : 14510113 / Manajemen
Pembimbing : Dr. Vivin Maharani Ekowati, S.Sos., M.Si.,M.M
Judul Skripsi : Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai Melalui Kepuasan Kerja Pada PDAM Delta Tirta Kabupaten Sidoarjo

No.	Tanggal	Materi Konsultasi	Tanda Tangan Pembimbing
1.	16 Agustus 2018	Pengajuan <i>Outline</i>	1. 
2.	16 September 2018	Konsultasi judul	2. 
3.	18 Juni 2019	Revisi Latar Belakang	3. 
4.	23 Juni 2019	Konsultasi BAB I-III	4. 
5.	4 Juli 2019	Acc Bab I-III	5. 
6.	18 Juli 2019	Seminar Proposal	6. 
7.	18 September 2019	Konsultasi Kuisisioner	7. 
8.	2 November 2019	Konsultasi BAB IV-V	8. 
9.	26 November 2019	Revisi BAB IV & V	9. 
10.	27 November 2019	Acc Keseluruhan	10. 

Malang, 27 November 2019

Mengetahui
Ketua Jurusan Manajemen




Drs. Agus Sucipto, MM.
NIP 196708162003121001



KEMENTERIAN AGAMA
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI
MAULANA MALIK IBRAHIM MALANG
FAKULTAS EKONOMI

Jalan Gajayana 50 Malang Telepon (0341) 558881 Faksimile (0341) 558881

**SURAT KETERANGAN BEBAS PLAGIARISME
(FORM C)**

Yang bertanda tangan dibawah ini:

Nama : Zuraidah, SE., M.SA.
NIP : 19761210 200912 2 001
Jabatan : **Koordinator LAB UP2M Jurusan Manajemen**

Menerangkan bahwa mahasiswa berikut:

Nama : Imam Prayogik
NIM : 14510113
Handphone : 085854666453
Konsentrasi : SDM
Email : paragraf.yogik@gmail.com
Judul Skripsi : Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai Melalui Kepuasan Kerja Pada PDAM Delta Tirta Kabupaten Sidoarjo

Menerangkan bahwa penulis skripsi mahasiswa tersebut dinyatakan **BEBAS PLAGIARISME** dari **TURNITIN** dengan nilai *Originaly report*:

SIMILARITY INDEX	INTERNET SOURCES	PUBLICATION	STUDENT PAPER
19%	8%	4%	15%

Demikian surat pernyataan ini dibuat dengan sebenar-benarnya dan di berikan kepada yang bersangkutan untuk dipergunakan sebagaimana mestinya.

Malang, 27 November 2019
an. Ketua LAB UP2M Fakultas Ekonomi
Koordinator Jurusan Manajemen

Zuraidah, SE., M.SA.
NIP 19761210 200912 2 001

Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai Melalui Kepuasan Kerja Pada PDAM Delta Tirta Kabupaten Sidoarjo

ORIGINALITY REPORT

19%

SIMILARITY INDEX

8%

INTERNET SOURCES

4%

PUBLICATIONS

15%

STUDENT PAPERS

PRIMARY SOURCES

1	etheses.uin-malang.ac.id Internet Source	6%
2	Submitted to Universitas Jenderal Soedirman Student Paper	4%
3	Submitted to President University Student Paper	3%
4	Submitted to Universitas Muria Kudus Student Paper	1%
5	Submitted to Fakultas Ekonomi Universitas Indonesia Student Paper	1%
6	Agustina Widia, Endang Rusdianti. "PENGARUH DISPLIN KERJA DAN KEPUASAN KERJA TERHADAP KINERJA PEGAWAI DENGAN TAMBAHAN PENGHASILAN PEGAWAI SEBAGAI VARIABEL MODERATING", Jurnal Riset Ekonomi dan Bisnis, 2018 Publication	1%

7

Submitted to Universitas Terbuka

Student Paper

1%

8

Submitted to Universitas Pendidikan Indonesia

Student Paper

1%

9

Murni Ngurawan. "Sistem Pengupahan Buruh Bangunan dalam Prespektif Ekonomi Islam dan Implikasinya Terhadap Kesejahteraan Keluarga (studi kasus Perumahan Mapanget Griya Indah)", Jurnal Ilmiah Al-Syir'ah, 2016

Publication

1%

Exclude quotes

Off

Exclude matches

< 1%

Exclude bibliography

Off





SURAT KETERANGAN

Nomor : 690/ *1299* / 438.8.1/2019

Yang bertanda tangan di bawah ini:

Nama : **JURIYAH, SE**
Jabatan : Pjs. Direktur Administrasi dan Keuangan

Menyatakan bahwa yang beridentitas di bawah ini:

Nama : **IMAM PRAYOGIK**
Universitas : Universitas Islam Negeri Malang
Jurusan : Manajemen
NIM : 14510113

Telah selesai melaksanakan kegiatan Praktik Kerja Lapangan (PKL) untuk keperluan Skripsi di PDAM Delta Tirta Sidoarjo pada tanggal 30 September 2019 sampai dengan 25 Oktober 2019, dengan berpredikat "**BAIK**".

Demikian surat keterangan ini kami buat, untuk dapatnya digunakan sebagaimana mestinya.

Dikeluarkan di : Sidoarjo
Pada Tanggal : *13 November* 2019

Pjs. Direktur Administrasi dan Keuangan


JURIYAH, S.E.

