

Pengaruh Kemampuan, Motivasi Kerja dan Budaya Kerja terhadap Kinerja Karyawan Perusahaan Daerah Air Minum (PDAM) Muara Teweh

Mukson¹, Hairudinor², Setio Utomo ²

1. Mahasiswa Megister Ilmu Administrasi Bisnis, Fisip Unlam Banjarmasin
2. Dosen Megister Ilmu Administrasi Bisnis, Fisip Unlam Banjarmasin
Jl. Brigjen H. Hasan Basry Banjarmasin 70123
Telp/Fax (0511) 3304595, 3304968

ABSTRACT

The Research of Aim is to know how far the ability influence, work motivation and work culture to employee performances municipal waterwork in Muara Teweh. This Research is Descriptive Research, Data Analysis that using by multiple regression, by Simultaneously Hypothesis (F), Parcial Hypothesis (T), and Determination Koefesience.

By the analysis result and hypothesis corresponding by thesis tittle of ability influence, works motivation, and works culture to employee performance municipal waterworks in Muara Teweh such as :

The Ability (X1) signifikan influence to employee performance (Y) to municipal waterworks (PDAM) in Muara Teweh, motivation (X2) signifikan influence to employee performance (Y) to municipal waterworks in MuaraTeweh, works culture (X3) is not influence signifikan to employee performance (Y) to municipal waterworks Muara Teweh. The Ability (X1), work motivation (X2) and works culture (X3) that influence by simultancous (Y) to the employee (Y) to municipal waterworks in Muara Teweh.

The municipal waterworks in Muara Teweh could evaluated and increasing works culture to reminds in this research of the municipal waterworks is so weak in Muara Teweh so order that is necessary to recovering and incresing. It's can be proof by the result that decreased of works culture that employee performance will decrease, so that is not satisfying to serves to the society in Muara Teweh.

Key Word : The Ability, Work Motivation, Works Culture, and employee performance.

1. Latar Belakang

Setetes air sumber kehidupan, hal tersebut suatu ucapan yang sangat bijak karena air adalah sumber kehidupan bagi semua mahluk dan tumbuh-tumbuhan yang ada di muka bumi ini. Demikian juga Perusahaan Daerah Air Minum Muara Teweh sebagai Perusahaan Daerah yang menyediakan air bersih untuk keperluan masyarakat Muara Teweh, yang sangat diharapkan dapat memenuhi setiap pelanggan. Namun hingga saat ini masih menghadapi banyak kendala yang disebabkan berbagai hal antara lain dari Sumber Daya Manusia (SDM), anggaran, infrastruktur, sumber air, topografi, kebocoran pipa dan lain sebagainya.

Perusahaan Daerah Air Minum Muara Teweh sebagai Perusahaan Daerah yang melayani publik harus berbenah diri meningkatkan kinerjanya atau Sumber Daya Manusia (SDM) nya untuk memberikan pelayanan air bersih yang maksimal, adil dan merata kepada masyarakat sesuai dengan Pasal 5 BAB I Undang-Undang Republik Indonesia No. 7 Tahun 2004, yang berbunyi "Negara menjamin hak setiap orang untuk mendapatkan air bersih sebagai kebutuhan pokok sehari-hari

guna memenuhi kehidupannya yang sehat, bersih dan produktif".

Sumber air Tirta Dharma Perusahaan Daerah Air Minum Muara Teweh yang bersumber dari Sungai Barito, untuk memenuhi kebutuhan air bersih khususnya Kota Muara Teweh dan Kabupaten Barito Utara pada umumnya, Pemerintah Kabupaten Barito Utara berkewajiban untuk memfasilitasi pembangunan infrastruktur sistem penyediaan air bersih untuk masyarakat baik yang berada di perkotaan maupun yang berada di pedesaan hingga saat ini masih sangat mengharapkan air bersih dan sehat. Keberadaan Perusahaan Daerah Air Minum (PDAM) melalui Undang-Undang Nomor 5 tahun 1962 sebagai kesatuan usaha milik pemerintah daerah yang memberikan jasa pelayanan dan penyelenggaraan pemanfaatan umum dibidang air minum.

Aktifitas Perusahaan Daerah Air Minum (PDAM) Muara Teweh mulai dari mengumpulkan, mengolah dan menjernihkan sampai ke mendistribusikan kepada pelanggan. Tingkat kehilangan atau kebocoran air PDAM di Indonesia sangat bervariasi, sama seperti perusahaan jasa lainnya. Perusahaan Daerah

Air Minum Muara Teweh berdiri berdasarkan Peraturan Daerah Nomor: 08 tahun 1990 tentang Pendirian Perusahaan Daerah Air Minum Kabupaten Daerah Tingkat II Barito Utara sebagaimana telah diubah dengan Peraturan Daerah Kabupaten Barito Utara Nomor 3 Tahun 2005. Seluruh kegiatan yang dilakukan Perusahaan Daerah Air Minum Muara Teweh adalah untuk memberikan pelayanan air bersih kepada seluruh masyarakat Muara Teweh.

Untuk memenuhi hal tersebut diatas diperlukan Sumber Daya Manusia (SDM) yang profesional, sebaik apapun teknologi yang dimiliki oleh Perusahaan Daerah Air Minum (PDAM) Muara Teweh, apabila Sumber Daya Manusia (SDM) nya atau kinerjanya tidak menguasai ilmu dan teknologi akan menjadi sia-sia, oleh karena itu karyawan dan karyawan Perusahaannya Daerah Air Minum (PDAM) Muara Teweh agar bisa menguasai ilmu dan teknologi untuk meningkatkan Sumber Daya Manusia nya atau kinerjanya.

Bagi organisasi yang memberikan pelayanan kepada publik, tentu saja kinerja karyawan itu dapat dilihat dari bagaimana organisasi tersebut dalam memberikan pelayanan kepada publik, seperti pada Perusahaan Daerah Air Minum Muara Teweh yang memberikan pelayanan mengenai air bersih sebagai kebutuhan hidup masyarakat sehari-hari.

Perusahaan Daerah Air Minum Muara Teweh dalam mencapai tujuan sangat tergantung pada kemampuan Sumber Daya Manusia dalam menjalankan tugas atau pekerjaan yang diberikan kepadanya. Untuk itu Perusahaan Daerah Air Minum (PDAM) Muara Teweh dituntut untuk lebih peduli dan lebih fokus terhadap keberadaan Sumber Daya Manusia demi meningkatkan kelancaran jalannya perusahaan. Kinerja adalah merupakan salah satu tolok ukur untuk menentukan sukses tidaknya suatu pekerjaan, untuk mencapai kinerja yang tinggi, maka ada beberapa macam cara yang bisa dilakukan oleh organisasi diantaranya melalui sistem dan metode kerja. Namun demikian kinerja organisasi tidak hanya tergantung pada sistem, metode kerja, modal yang besar, teknologi yang canggih saja, akan tetapi juga sangat tergantung pada kualitas Sumber Daya Manusia.

Kinerja yang optimal, tidak terlepas dari peran manajer dalam mengelola Sumber Daya Manusia secara maksimal dan seimbang

dengan sistem, aturan, nilai yang ada di perusahaan, sehingga pegawai dalam menjalankan fungsi dan jabatannya benar-benar menyukai pekerjaannya dan memandang pekerjaannya bukan sebagai beban, melainkan sebagai suatu hal yang menyenangkan. Kinerja meningkatkan pegawai merupakan salah satu ukuran yang dapat dipakai dalam menentukan sukses atau tidaknya suatu pekerjaan baik ditinjau dari kuantitas, kualitas maupun ketepatan waktu, kinerja merupakan perwujudan kerja yang dilakukan oleh pegawai atau organisasi yang bersangkutan dan menjadi sarana penentu dalam mencapai tujuan organisasi, sehingga kinerja perlu ditingkatkan. Meningkatkan kinerja tidak mudah, sebab banyak variabel yang mempengaruhi tinggi rendahnya kinerja seseorang dalam melaksanakan pekerjaan.

Alan Brace dalam Seri Manajemen Sumber Daya Manusia Kinerja (Timpe, 2000), menyatakan ada 7 (tujuh) asumsi yang menghambat perbaikan kinerja, adapun ke 7 (tujuh) asumsi tersebut adalah sebagai berikut :

- 1) Perbaikan-perbaikan kinerja yang paling signifikan berasal dari tindakan-tindakan yang diarahkan ke orang-orang yang melakukan pekerjaan tersebut. Asumsi ini mengabaikan kenyataan bahwa mengelola pekerja ditempat kerja hanyalah satu aspek dari tanggungjawab manajer untuk mengelola kinerja.
- 2) Pelatihan, reorganisasi, penetapan sasaran, dan dorongan positif adalah intervensi perbaikan kinerja yang efektif. Asumsi kedua ini, untuk mengatasi suatu masalah dengan melakukan sesuatu tanpa didahului dengan diagnosis.
- 3) Orang-orang memahami apa yang diharapkan dari mereka ditempat kerja. Asumsi ketiga ini, dengan adanya uraian pekerjaan atau pedoman prosedur tentu saja tidak menjamin bahwa orang-orang mengetahui apa yang diharapkan dari mereka. Para pekerja mempunyai dua kebutuhan dasar dalam 3 bidang ini yaitu, pernyataan-pernyataan jelas tentang hasil-hasil yang diharapkan dari hasil mereka dan standar-standar spesifik yang menggambarkan kualitas kinerja yang diharapkan dari setiap hasil bidang.
- 4) Sistem penghargaan organisasi mendukung kinerja produktif berkualitas tinggi. Asumsi keempat ini dengan sistem penghargaan formal (gaji, promosi, dan

tunjangan) biasanya memang mendukung kinerja yang dikehendaki organisasi, namun adanya akibat-akibat positif dan negatif informal mungkin juga mendukung kinerja yang tidak diharapkan.

- 5) Penilaian kinerja tahunan memberikan umpan balik yang dibutuhkan pegawai untuk memperbaiki atau mempertahankan kinerja. Asumsi kelima ini dengan umpan balik atas hasil penilaian kinerja berapapun nilainya tidak cukup untuk memperbaiki kinerja, karena para pekerja disemua tingkat membutuhkan informasi yang jauh lebih sering yang diberikan secara formal dan informal tentang apa pekerjaan mereka dan bagaimana hasilnya.
- 6) Tidak perlu memperhatikan bagian-bagian organisasi yang memenuhi atau melampaui sasaran-sasaran mereka. Asumsi yang keenam ini, para manajer yang bekerja dengan asumsi ini mungkin kehilangan peluang terbesar untuk memperbaiki kinerja didalam organisasinya.
- 7) Unsur kunci dari perbaikan kinerja adalah motivasi yang sukar dipahami dan tak dapat diraba. Asumsi yang ketujuh ini dapat dijawab dengan ya dan tidak. Ya, motivasi adalah unsur kunci dalam usaha untuk meningkatkan kinerja dan motivasi tidak sulit dipahami dan bukan tidak dapat diraba seperti yang ditunjukkan oleh serangkaian alternatif motivasi.

Dalam suatu organisasi faktor Sumber Daya Manusia (SDM) mempunyai peranan yang sangat penting dibandingkan dengan faktor lain. Kinerja karyawan juga merupakan salah satu faktor yang sangat dominan dalam meningkatkan kinerja perusahaan. Betapa hebat dan canggihnya peralatan dan teknologi serta modal yang besar, tetapi bila unsur manusianya tidak memiliki kemampuan untuk bekerja secara efektif dan efisien, tujuan perusahaan tidak akan tercapai.

Motivasi adalah suatu dorongan kehendak yang menyebabkan seseorang melakukan suatu perbuatan untuk mencapai tujuan tertentu. Motivasi berasal dari kata *motif* yang berarti "dorongan" atau rangsangan atau "daya penggerak" yang ada dalam diri seseorang. Menurut Weiner (1990) yang dikutip Elliot et al. (2000), motivasi didefinisikan sebagai kondisi internal yang membangkitkan kita untuk bertindak, mendorong kita mencapai tujuan tertentu, dan

membuat kita tetap tertarik dalam kegiatan tertentu. Menurut Uno (2007), motivasi dapat diartikan sebagai dorongan internal dan eksternal dalam diri seseorang yang diindikasikan dengan adanya; hasrat dan minat; dorongan dan kebutuhan; harapan dan cita-cita; penghargaan dan penghormatan. Motivasi adalah sesuatu apa yang membuat seseorang bertindak (Sargent, dikutip oleh Howard, 1999) menyatakan bahwa motivasi merupakan dampak dari interaksi seseorang dengan situasi yang dihadapinya (Siagian, 2004).

Motivasi juga dapat memberikan sumbangan yang signifikan dalam peningkatan kualitas pelayanan. Seperti teori Maslow tentang motivasi adalah seperti kerucut, manusia akan termotivasi apabila kebutuhan yang menjadi sasaran hidup terpenuhi dengan baik mulai dari kebutuhan fisiologis sampai kebutuhan aktualisasi diri. Semakin kebutuhannya terpenuhi maka akan semakin besar kinerja pegawai dalam melakukan tugas dan kewajibannya di perusahaan Perusahaan Daerah Air Minum Muara Teweh berperan besar dalam penyediaan air yang bersih yang dibutuhkan oleh masyarakat Muara Teweh. Dengan meningkatnya jumlah penduduk yang semakin pesat maka semakin banyak pula air bersih yang dibutuhkan oleh masyarakat.

Kebutuhan dasar karyawan dalam masa krisis yang terkompensasi oleh upah, di samping fasilitas kesejahteraan lainnya, mengarah pada pikiran pesimistis terhadap kinerja karyawan. Bagi peneliti terbesar pemikiran optimisme bahwa kinerja karyawan tidak hanya dipengaruhi oleh motivasi kerja mereka, melainkan dipengaruhi pula oleh kemampuan. Sebab kemampuan yang dimiliki seseorang itu relatif permanen sejalan dengan keudzur. Selain itu, peranan motivasi kerja yang bersifat individual, tidak bisa dipungkiri kontribusinya terhadap kinerja, karena bersumber pada keyakinan, disiplin, dan kebanggaan profesi yang sudah terinternalisasi pada diri setiap karyawan. Terlebih lagi, *track record* perusahaan yang sudah lama berdiri, tentu memiliki budaya organisasi yang terus tumbuh kembangkan untuk diadopsi dan diadaptasi oleh setiap karyawan. Peranan budaya organisasi bagi kinerja perusahaan.

Berdasarkan pengamatan peneliti bahwa Sumber Daya Manusia (SDM) atau kinerja karyawan Perusahaan Daerah Air Minum Muara Teweh, harus diperbaiki dan ditingkatkan agar dapat memberikan kualitas

pelayanan yang lebih baik, mengingat masih banyak kritik maupun keluhan masyarakat sebagai pengguna jasa air minum, seperti lambatnya dalam menangani masalah, air sering tidak mengalir, diskriminasi, kurangnya tanggapan terhadap keluhan masyarakat dan lain sebagainya. Belum maksimalnya pelayanan Perusahaan Daerah Air Minum tentu tidak lepas dari beberapa faktor antara lain : Sumber Daya Manusia nya, sarana dan prasarana, infrastruktur, kemampuan karyawan, motivasi kerja karyawan, dan budaya kerja karyawan yang berpengaruh secara signifikan kepada kinerja karyawan PDAM serta faktor-faktor yang lain. Berdasarkan Tabel 1.3. Diatas, bahwa hingga Bulan Desember 2015, jumlah Pegawai Tidak Tetap Perusahaan Daerah Air Minum (PDAM) Muara Teweh berjumlah 25 orang. Dengan rincian sebagai berikut Pegawai Tidak Tetap laki-laki 21 orang yang terdiri dari tenaga tehnik 5 orang dan tenaga administrasi 16 orang sedangkan untuk jumlah Pegawai Tidak Tetap perempuan sebanyak 4 orang, untuk tenaga tehnik perempuan tidak ada dan tenaga administrasi 4 orang jumlah 4 orang.

Tabel 1.4 Jumlah Pelanggan PDAM Muara Teweh.

No.	Tahun	Jumlah Pelanggan
1.	2011	6.100
2.	2012	6.706
3.	2013	6.960
4.	2014	7.687
5.	2015	7.947

Sumber : PDAM Muara Teweh

Berdasarkan Tabel 14. Hingga akhir Desember 2015 jumlah pelanggan Perusahaan Daerah Air Minum (PDAM) Muara Teweh mencapai 12.152 pelanggan, pelanggan (PDAM) Muara Teweh setiap tahunnya bertambah.

2. Tujuan Penelitian

Adapun tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui dan menganalisis :

1. Untuk menguji dan menganalisis apakah kemampuan berpengaruh signifikan terhadap kinerja.
2. Untuk menguji dan menganalisis apakah motivasi kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja.

3. Untuk menguji dan menganalisis apakah budaya kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja.
4. Untuk menguji dan menganalisis apakah kemampuan, motivasi kerja, budaya kerja secara bersama simultan/berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja karyawan

3. Tinjauan Teori

Kemampuan dan Keterampilan Individu

Dalam perspektif manajemen Sumber Daya Manusia (SDM) yaitu karyawan atau orang-orang yang bekerja dalam perusahaan, merupakan salah satu sumber keunggulan kompetitif dan elemen kunci yang penting, untuk meraih kesuksesan dalam bersaing dan mencapai tujuan. Untuk mencari, mengembangkan dan mempertahankan SDM yang handal diperlukan praktek-praktek manajemen Sumber Daya Manusia, yang lebih berorientasi pada pembentukan kualitas SDM yang mampu menjawab tuntutan dan tantangan perubahan lingkungan, meskipun seseorang memiliki motivasi yang tinggi, tetapi tidak memiliki kemampuan dan keterampilan untuk melakukan pekerjaan, maka orang tersebut tidak akan menghasilkan produk, baik. Kemampuan dan keterampilan memiliki berperan yang sangat penting dalam perilaku dan kinerja individu. Setiap individu memiliki kekuatan dan kelemahan dalam kemampuan yang dapat membuat relatif lebih unggul atau kurang unggul dibandingkan individu lain dalam melakukan tugas atau aktivitas tertentu.

Menurut Ivancevich, Konopaske, dan Matteson (2006), kemampuan adalah bakat seseorang untuk melakukan tugas fisik atau mental. Sedangkan keterampilan adalah bakat yang dipelajari yang dimiliki seseorang untuk melakukan suatu tugas. Kemampuan seseorang pada umumnya bersifat stabil selama beberapa waktu, sedangkan keterampilan berubah seiring waktu dengan pelatihan atau pengalaman. Orang dapat dilatih untuk memiliki keterampilan baru. Kemampuan berikut telah diidentifikasi sebagai faktor-faktor yang penting untuk membantu membedakan mana karyawan yang berkinerja tinggi dengan karyawan yang berkinerja rendah : kemampuan mental, intelegensi emosi (*emotional intelligence*), dan *tacit knowledge*.

1. Kemampuan Mental, merujuk pada tingkat intelegensi seseorang dan dapat dibagi ke dalam subkategori, yang mencakup

kelancaran dan pemahaman verbal, alasan induktif dan deduktif, memori asosiatif, dan orientasi spasial.

2. *Intelegensi Emosi (emotional intelligence)*, merujuk pada kemampuan seseorang untuk menyadari perasaan, mengelola emosi, memotivasi diri sendiri, mengekspresikan empati, dan menangani hubungan dengan orang lain.
3. *Tacit Knowledge*, merujuk pada pengetahuan praktis yang diperoleh karyawan melalui pengamatan dan pengalaman langsung dalam pekerjaan.

Sedangkan Robbins dan Judge (2009), mendefinisikan kemampuan (*ability*) sebagai kapasitas seorang individu untuk melakukan beragam tugas dalam suatu pekerjaan. Kemampuan adalah sebuah penilaian terkini atas apa yang dapat dilakukan seseorang. Kemampuan keseluruhan seorang individu pada dasarnya terdiri atas dua kelompok faktor, yaitu: kemampuan intelektual dan kemampuan fisik.

1. **Kemampuan Intelektual**
Kemampuan intelektual (*intellectual ability*) adalah kemampuan yang dibutuhkan untuk melakukan berbagai aktivitas mental, seperti : berpikir, menalar, dan memecahkan masalah.
2. **Kemampuan Fisik**
Kemampuan fisik (*physical abilities*) adalah kemampuan melakukan tugas-tugas yang menuntut stamina, keterampilan, kekuatan, dan karakteristik serupa. Kinerja karyawan akan meningkat bila terdapat kesesuaian antara kemampuan dan keterampilan yang dimiliki karyawan dengan pekerjaan yang dimilikinya. Kemampuan intelektual atau fisik tertentu yang dibutuhkan untuk melakukan pekerjaan dengan baik bergantung pada persyaratan kemampuan dan keterampilan dari pekerjaan tersebut. Dengan demikian, pekerjaan yang diberikan harus sesuai dengan kemampuan dan keterampilan yang dimiliki karyawan tersebut, dan sebaliknya, kemampuan dan keterampilan yang dimiliki karyawan harus sesuai dengan standar yang dibutuhkan dalam suatu pekerjaan tertentu

Motivasi

Motivasi berasal dari kata latin *movere* yang berarti dorongan atau menggerakkan. Berbagai hal yang biasanya terkandung dalam berbagai definisi tentang motivasi antara lain

adalah keinginan, harapan, kebutuhan, tujuan, sasaran dan dorongan. Siagian (1997:7) memberikan pengertian motivasi sebagai keseluruhan proses pemberian motif bekerja kepada bawahan sedemikian rupa sehingga mereka mau bekerja dengan ikhlas demi tercapainya tujuan. Pendapat yang sama diberikan oleh Melayu bahwa motivasi adalah pemberian daya perangsang atau kegairahan kerja kepada pegawai, agar bekerja dengan segala daya upayanya.

Dalam Sedarmayanti (2001: 66), motivasi dapat diartikan sebagai usaha pendorong yang menyebabkan orang berbuat sesuatu atau yang diperbuat karena takut akan sesuatu. Misalnya ingin naik pangkat atau naik gaji, maka perbuatannya akan menunjang pencapaian keinginan tersebut. Yang menjadi pendorong dalam hal tersebut adalah bermacam-macam faktor diantaranya faktor ingin lebih terpuja diantara rekan kerja/lingkungan dan kebutuhannya untuk berprestasi.

Motivasi adalah kondisi mental yang mendorong aktifitas dan memberi energi yang mengarah kepada pencapaian kebutuhan memberi kepuasan atau mengurangi ketidakseimbangan menurut Bernard Berdooom dan Gary A. Stainer (Sedarmayanti, 2001:66). Pendapat lain dikemukakan oleh Terry yang menjelaskan bahwa motivasi adalah keinginan yang terdapat dalam diri seseorang /individu yang merangsangnya untuk melakukan tindakan-tindakan.

Hasibuan (1997:198). Pengertian yang dikemukakan Terry tersebut lebih bersifat internal, karena faktor pendorong itu munculnya dari dalam diri seseorang yang merangsangnya untuk melakukan tindakan. Faktor pendorong itu bisa berupa kebutuhan, keinginan, hasrat yang ada pada diri manusia. Perasaan puas dari diri seseorang yang merupakan motivasi internal tersebut dapat berasal dari pekerjaan yang menantang, adanya tanggung jawab yang harus diemban, prestasi pribadi, adanya pengakuan dari atasan serta adanya harapan bagi kemajuan karir seseorang. Sedangkan motivasi yang ada diluar diri seseorang menyebabkan orang tersebut melakukan pekerjaan sesuai dengan tujuan organisasi karena adanya rangsangan dari luar yang dapat berwujud benda maupun bukan benda. Motivasi yang berasal dari dalam diri seseorang dan motivasi yang ada diluar diri seseorang mempunyai persamaan yaitu adanya

tujuan atau reward yang ingin dicapai seseorang dengan melakukan suatu kegiatan.

Berdasarkan pendapat para ahli diatas dapat disimpulkan bahwa tidak ada motivasi jika tidak dirasakan adanya kebutuhan dan kepuasan serta ketidakseimbangan. Rangsangan terhadap hal termaksud akan menumbuhkan tingkat motivasi dan motivasi yang telah tumbuh merupakan dorongan untuk mencapai tujuan.

Robbins dalam Wibisono (2013) menyatakan motivasi sebagai proses yang menyebabkan intensitas (*intensity*), arah (*direction*), dan usaha terus-menerus (*persistence*) individu menuju pencapaian tujuan. Motivasi merupakan dorongan terhadap serangkaian proses perilaku manusia pada pencapaian tujuan. Sedangkan elemen yang terkandung dalam motivasi meliputi unsur membangkitkan, mengarahkan, menjaga, menunjukkan intensitas, bersifat terus menerus dan adanya tujuan.

Menurut Weiner (1990) yang dikutip Elliot et al. (2000), motivasi didefinisikan sebagai kondisi internal yang membangkitkan kita untuk bertindak, mendorong kita mencapai tujuan tertentu, dan membuat kita tetap tertarik dalam kegiatan tertentu.

Budaya Kerja

Budaya berasal dari bahasa sangsekerta budhayah sebagai bentuk jamak dari kata dasar budhi yang artinya akal atau segala sesuatu yang berkaitan dengan akal pikiran. Sedangkan kata budaya merupakan perkembangan dari budi daya nilai-nilai dan sikap mental (Kepmenpan No. 25/KEP/M.PAN/04/2002). Budi daya berarti memberdayakan budi sebagaimana dalam bahasa Inggris dikenal sebagai culture yang semula artinya mengolah atau mengerjakan sesuatu, kemudian berkembang sebagai cara manusia mengaktualisasikan nilai (*value*), karsa (*creativity*) dan hasil karyanya (*performance*). Budi daya juga dapat diartikan sebagai keseluruhan usaha rohani dan materi termasuk potensi-potensi maupun keterampilan masyarakat atau kelompok manusia.

Slocum dalam West (2000: 128) mendefinisikan budaya sebagai asumsi-asumsi dan pola-pola makna yang mendasar yang dianggap sudah selayaknya dianut dan dimanifestasikan oleh semua pihak yang berpartisipasi dalam organisasi. Budaya diartikan juga sebagai seperangkat perilaku, perasaan dan kerangka psikologis yang

terinternalisasi sangat mendalam dan dimiliki bersama

oleh anggota organisasi (Osborn & Plastrik, 2000 : 252), sehingga untuk merubah sebuah budaya harus pula merubah paradigma orang yang telah melekat.

Pada bagian lain Sofo (2003 : 384) memandang budaya sebagai yang mengacu pada nilai-nilai, keyakinan, praktek, ritual dan kebiasaan-kebiasaan dari sebuah organisasi. Sebenarnya budaya kerja sudah lama dikenal manusia, namun belum disadari bahwa suatu keberhasilan kerja berakar pada nilai-nilai yang dimiliki dan perilaku yang menjadi kebiasaan. Nilai-nilai tersebut bermula dari adat-istiadat, agama, norma dan kaidah yang menjadi keyakinan pada diri pelaku kerja atau organisasi. Nilai-nilai yang menjadi kebiasaan tersebut dinamakan budaya dan mengingat hal ini dikaitkan dengan mutu kerja, maka dinamakan budaya kerja. (Triguno, 2004 : 1).

Dengan demikian, setiap fungsi atau proses kerja harus mempunyai perbedaan dalam cara bekerjanya yang mengakibatkan perbedaan nilai-nilai yang diambil dalam kerangka kerja organisasi. Hal tersebut seperti nilai-nilai apa saja yang patut dimiliki, bagaimana perilaku setiap orang akan dapat mempengaruhi kerja mereka, kemudian falsafah yang dianutnya. Proses yang panjang yang terus menerus disempurnakan sesuai dengan tuntutan dan kemampuan sumber daya manusia itu sendiri sesuai dengan prinsip pedoman yang diakui (Trigono, 2004: 31). Kinerja seorang karyawan pada dasarnya adalah hasil kerja seorang karyawan selama periode tertentu dibandingkan dengan kemungkinan, misalnya standart, target / sasaran atau kriteria yang telah ditentukan terlebih dahulu dan telah disepakati bersama. Hasibuan dalam Sujak (1990) menyatakan bahwa kinerja adalah suatu hasil kerja yang dicapai seorang dalam melaksanakan tugas-tugas yang dibebankan kepadanya yang didasarkan atas kecakapan, pengalaman dan kesungguhan serta waktu. Dengan kata lain bahwa kinerja adalah hasil kerja yang dicapai oleh seseorang dalam melaksanakan tugas yang diberikan kepadanya sesuai dengan kriteria yang ditetapkan. Selanjutnya As'ad dalam Agustina (2002) dikemukakan bahwa kinerja seseorang merupakan ukuran sejauh mana keberhasilan seseorang dalam melakukan tugas pekerjaannya. Ada 3 faktor utama yang berpengaruh terhadap kinerja yaitu: (1)

individu (kemampuan bekerja); (2) usaha kerja (keinginan untuk bekerja); (3) dukungan organisasional (kesempatan untuk bekerja).

Menurut Syarif dalam Dharma (1985) pengukuran kinerja didasarkan pada mutu (kehalusan, kebersihan dan ketelitian), jumlah waktu (kecepatan), jumlah macam kerja (banyak keahlian), jumlah jenis alat (keterampilan dalam menggunakan macam-macam alat) dan pengetahuan tentang pekerjaan. Kinerja juga dapat dilihat dari individu dalam bekerja, misalnya prestasi seseorang pekerja ditunjukkan oleh kemandiriannya, kreativitas serta adanya rasa percaya diri.

Pengukuran prestasi kerja menurut Lopez dalam Swasto (1996) menyatakan bahwa mengukur kinerja secara umum yang kemudian diterjemahkan ke dalam penilaian perilaku kerja secara mendasar yaitu meliputi : (1) Kuantitas kerja, (2) Kualitas kerja, (3) Pengetahuan tentang pekerjaan (4) Pendapat atau pernyataan yang disampaikan, (5) keputusan yang diambil, (6) Perencanaan kerja dan (7) daerah organisasi kerja.

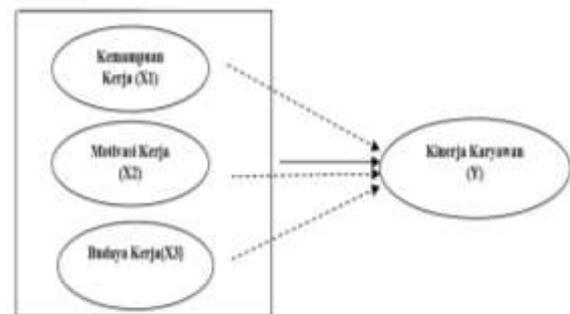
Berdasarkan berbagai pandangan dan pemikiran di atas dapat disimpulkan banyak kriteria dan ukuran yang dapat digunakan untuk menilai kinerja. Semua faktor tersebut pada dasarnya saling melengkapi dan dapat dijadikan acuan untuk mengukur kinerja. Sehubungan dengan ukuran penilaian kinerja karyawan maka kinerja pegawai dalam penelitian ini secara operasional diukur dengan indikator-indikator sebagai berikut: (1) Hasil kerja, baik kuantitas maupun kualitas; (2) Ketangguhan dalam melaksanakan tugas; (3) Sikap menghadapi perubahan pekerjaan, teman sekerja dan bekerjasama.

Kinerja Karyawan

Kinerja Karyawan merupakan singkatan dari kinetika energi kerja yang padanannya dalam bahasa Inggris adalah “*performance*”, yang berarti sesuatu yang dicapai, prestasi yang diperlihatkan, Menurut definisi tentang kinerja di atas, dapat ditarik kesimpulan bahwa kinerja adalah hasil kerja yang dicapai seorang pegawai sesuai dengan standar kerja yang telah ditetapkan perusahaan selama waktu periode tertentu dalam upaya pencapaian tujuan suatu organisasi atau perusahaan. kemampuan kerja. Kinerja adalah keluaran yang dihasilkan oleh fungsi-fungsi atau indikator-indikator suatu pekerjaan atau suatu profesi dalam waktu tertentu (Wirawan, 2009).

Kinerja menurut Wibowo (2013), adalah tentang melakukan pekerjaan dan hasil yang dicapai dari pekerjaan tersebut. Kinerja adalah tentang apa yang dikerjakan dan bagaimana cara mengerjakannya. Menurut Dessler (2006), kinerja karyawan merupakan prestasi kerja, yakni perbandingan antara hasil yang dapat dilihat secara nyata dengan standar kerja yang telah ditetapkan perusahaan. Menurut Simamora (2004), kinerja (*performance*) mengacu kepada kadar pencapaian tugas-tugas yang membentuk sebuah pekerjaan karyawan. Kinerja merefleksikan seberapa baik karyawan memenuhi persyaratan sebuah pekerjaan. Moehariono (2010), mendefinisikan kinerja atau *performance* sebagai hasil kerja yang dapat dicapai oleh seseorang atau sekelompok orang dalam suatu organisasi baik secara kuantitatif maupun kualitatif, sesuai dengan kewenangan dan tugas tanggung jawab masing-masing, dalam upaya mencapai tujuan organisasi bersangkutan secara legal, tidak melanggar hukum dan sesuai dengan moral maupun etika.

4. Model Penelitian



Hipotesis merupakan dugaan sementara yang diuji kebenarannya, berdasarkan model penelitian di atas, maka dirumuskan hipotesis sebagai berikut :

- H.1. Diduga kemampuan secara parsial berpengaruh signifikan berpengaruh terhadap kinerja karyawan.
- H.2. Diduga motivasi kerja secara parsial berpengaruh signifikan berpengaruh terhadap kinerja karyawan.
- H.3. Diduga budaya kerja secara parsial berpengaruh signifikan berpengaruh terhadap kinerja karyawan.
- H.4. Diduga kemampuan, motivasi kerja, budaya kerja secara bersama simultan dan berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan

5. Metode Penelitian

Untuk mengetahui Kemampuan, Motivasi Kerja, Budaya Kerja terhadap Kinerja Karyawan PDAM Muara Teweh yang digunakan dalam penelitian ini adalah kuantitatif dan deskriptif. dengan penelitian survey, dalam survey informasi dikumpulkan dari responden dengan menggunakan kuesioner (data yang berwujud angka-angka dan cara pembahasannya dengan uji statistik). Tujuan dari penelitian ini ialah untuk memecahkan masalah secara sistematis ataupun factual tentang fakta-fakta maupun sifat-sifat populasi. Ciri-ciri dalam penelitian deskriptif ialah dalam menyajikan bersifat potret keadaan yang bisa mengajukan suatu hipotesis atau tidak. Hal ini seperti data, penentuan sampel, penentuan metode dalam pengumpulan data dan sebagainya

Pengujian hipotesis dilakukan dengan menganalisis data melalui beberapa tahapan dengan memasukkan data kuantitatif yang dapat didapatkan dari koesioner yang sudah terkumpul. Analisis regresi berganda di gunakan untuk menguji pengaruh variabel Kemampuan, Motivasi Kerja dan Budaya Kerja terhadap Kinerja Karyawan PDAM Muara Teweh dengan menggunakan dengan menggunakan program SPSS Versi 21.00

6. Hasil Penelitian dan Pembahasan

Responden yang dipilih sebagai responden dalam penelitian ini adalah

Karyawan Perusahaan Daerah Air Minum (PDAM) Muara Teweh sebanyak 60 orang, yang dapat mengumpulkan kuesioner sebanyak 53 orang responden, sedangkan yang 7 orang responden tidak berada ditempat atau dinas luar daerah. Pada bagian ini akan disampaikan deskripsi responden sebanyak 53 orang, agar diperoleh gambaran.

Uji validitas diketahui bahwa hasil item variabel Kemampuan (X_1), Motivasi (X_2), Budaya Kerja (X_3) dan Kinerja Karyawan (Y) keseluruhan asil seluruh item dari variabel memiliki nilai $r > 0,3$. Dengan begitu dapat disimpulkan bahwa seluruh item dinyatakan valid. Sedangkan uji reliabilitas dapat disimpulkan bahwa instrumen dalam penelitian ini dapat dikatakan reliabel. Hal ini dikarenakan instrumen memiliki nilai *cronbach alpha* $> 0,60$ yaitu Kemampuan (X_1) sebesar 0,979, Motivasi (X_2) sebesar 0,935, Budaya Kerja (X_3)sebesar 0,989,dan Kinerja Karyawan (Y) sebesar 0,957.

Uji Regresi Secara Parsial (Uji t)

Pengujian ini dilakukan untuk mengetahui variabel Kemampuan (X_1), Motivasi Kerja (X_2) dan Budaya Kerja (X_3) mempunyai pengaruh terhadap Kinerja Karyawan (Y) pada Perusahaan Daerah Air Minum (PDAM) Muara Teweh yaitu dengan membandingkan nilai t hitung dengan t tabel dengan signifikansi 95% ($\alpha=0,05$). Jika t hitung $> t$ tabel maka H_0 ditolak dan sebaliknya jika t hitung $< t$ tabel maka H_0 diterima. Hasil uji t dapat dilihat pada Tabel 5.17 berikut.

Tabel 5.17 Hasil uji t hitung

Coefficientsa

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	10.223	3.444		2.968	.005
	Kemampuan	.748	.111	.818	6.578	.000
	Motivasi Kerja	.296	.119	.253	2.485	.016
	Budaya Kerja	-.388	.278	-.150	-1.297	.169

Dependent Variable: Kinerja Karyawan

Sumber: Hasil pengolahan data, SPSS 21.00, 2016

Berdasarkan hasil perhitungan diperoleh nilai signifikansi t untuk variabel independen yaitu:

- Variabel Kemampuan (X_1) nilai t hitung sebesar 6.578 sedangkan t tabel sebesar 1.67412 dengan signifikansi sebesar 0,000. Karena t hitung $> t$ tabel ($6.578 > 1.67412$) atau sig t $< 5\%$ ($0,000 < 0,05$), maka H_0 ditolak dan H_a diterima, artinya terdapat

pengaruh yang signifikan secara parsial variabel Kemampuan (X_1) terhadap Kinerja Karyawan (Y) pada Perusahaan Daerah Air Minum (PDAM) Muara Teweh.

- Variabel Motivasi Kerja (X_2) nilai t hitung sebesar 2.485 sedangkan t tabel sebesar 1.67412 dengan signifikansi sebesar 0,000.

Karena $t \text{ hitung} > t \text{ tabel}$ ($2.485 > 1.67412$) atau $\text{sig } t < 5\%$ ($0,016 < 0,05$), maka H_0 ditolak dan H_a diterima, artinya terdapat pengaruh yang signifikan secara parsial variabel Motivasi Kerja (X_2) terhadap Kinerja Karyawan (Y) pada Perusahaan Daerah Air Minum (PDAM) Muara Teweh.

- c. Variabel Budaya Kerja (X_3) nilai $t \text{ hitung}$ sebesar -1.297 sedangkan $t \text{ tabel}$ sebesar 1.67412 dengan signifikansi sebesar $0,000$. Karena $t \text{ hitung} < t \text{ tabel}$ ($-1.297 < 1.67412$) atau $\text{sig } t < 5\%$ ($0,169 < 0,05$), maka H_0 diterima dan H_a ditolak, artinya terdapat pengaruh yang tidak signifikan secara

parsial variabel Budaya Kerja (X_3) terhadap Kinerja Karyawan (Y) pada Perusahaan Daerah Air Minum (PDAM) Muara Teweh.

Hasil Uji Regresi Secara Simultan (Uji F)

Pengujian ini dilakukan untuk mengetahui semua variabel bebas Kemampuan (X_1), Motivasi Kerja (X_2) dan Budaya Kerja (X_3) secara bersama-sama (simultan) berpengaruh terhadap variabel terikat Kinerja Karyawan (Y) pada Perusahaan Daerah Air Minum (PDAM) Muara Teweh. Pengujian ini dilakukan dengan uji F, dengan tingkat signifikansi sebesar 95% ($\alpha=0,05$). Hasil uji F dapat dilihat pada Tabel 5.18 berikut.

Tabel 5.18 Hasil uji F hitung

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	1689.818	3	563.273	79.287	.000 ^b
	Residual	348.106	49	7.104		
	Total	2037.925	52			

a. Dependent Variabel: kemampuan, Motivasi Kerja dan Budaya Kerja.

b. Predictors: (Constant), Kinerja

Sumber: Hasil pengolahan data, SPSS 21.00, 2016

Berdasarkan hasil perhitungan diperoleh nilai signifikansi F ($0,000 < \text{signifikansi } \alpha$ ($0,05$) yaitu ($0,000 < 0,05$) atau dengan membandingkan F hitung dengan F tabel dengan nilai F tabel sebesar 49 . Dimana dari hasil perhitungan diperoleh nilai F hitung $> F$ tabel ($79.287 > 2,79$). Berdasarkan perhitungan tersebut maka keputusannya adalah H_0 ditolak dan H_a diterima yang artinya secara statistik dapat dibuktikan bahwa semua variabel independen yang terdiri Kemampuan (X_1), Motivasi Kerja (X_2) dan Budaya Kerja (X_3) secara bersama-sama (simultan) berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan (Y).

Dari hasil pengujian tersebut disimpulkan bahwa terdapat pengaruh signifikan secara simultan antara variabel Kemampuan (X_1), Motivasi Kerja (X_2) dan Budaya Kerja (X_3) secara bersama-sama (simultan) berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan (Y) pada Perusahaan Daerah Air Minum (PDAM) Muara Teweh.

Koefisien Determinasi (R^2)

Koefisien determinasi (R^2) pada intinya mengukur seberapa jauh kemampuan model dalam menerangkan variasi variabel independen. Nilai koefisien determinasi adalah antara nol dan satu (Ghozali, 2006:83). Nilai koefisien determinasi dapat dilihat pada Tabel 5.19 berikut.

Tabel 5.19 Nilai Koefisien Determinasi

Model Summary^b

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Change Statistics				
					R Square Change	F Change	df1	df2	Sig. F Change
1	.911 ^a	.892	.819	2.665	.829	79.287	3	49	.000

a. Predictors: (Constant), Kinerja.

b. Dependent Variable: Kempuan, Motivasi Kerja dan Budaya kerja.

Sumber: Hasil pengolahan data, SPSS 21.00, 2016

Berdasarkan hasil perhitungan menggunakan program SPSS 21.00 pada Tabel 5.19 dapat diketahui bahwa koefisien determinasi (*R Square*) yang diperoleh sebesar 0,892. Hal ini berarti 89,2% Kinerja karyawan (Y) dapat dijelaskan oleh variabel Kemampuan (X_1), Motivasi Kerja (X_2) dan Budaya Kerja (X_3), sedangkan sisanya yaitu 10,8% Kinerja Karyawan (Y) dipengaruhi oleh variabel-variabel lainnya yang tidak diteliti dalam penelitian ini

7. Keterbatasan Penelitian

Peneliti mengakui secara pribadi bahwa dalam penelitian ini terdapat keterbatasan yang dialami oleh peneliti dalam penelitian ini yaitu:

1. Adanya keterbatasan penelitian karena sulitnya menemukan literatur mengenai hal-hal yang berhubungan dengan Budaya Kerja. Beberapa literatur mengenai Budaya Kerja juga tidak mencantumkan penjelasan mengenai pengaruh terhadap Kinerja Karyawan, sehingga peneliti hanya bisa mengumpulkan referensi dari jurnal penelitian.
2. Adanya keterbatasan penelitian dengan menggunakan kuesioner yang bersifat pernyataan tertutup.
3. Adanya keterbatasan peneliti dalam menambah variabel penelitian selain variabel Kemampuan, Motivasi Kerja, Budaya Kerja dan variabel Kinerja Karyawan untuk diteliti pada Perusahaan Daerah Air Minum (PDAM) Muara Teweh. Seperti loyalitas kerja, stress kerja, pengembangan organisasi, produktivitas organisasi, produktivitas karyawan, kepuasan karyawan, tingkat *turn-over* karyawan dan sebagainya untuk penelitian selanjutnya.
4. Penelitian ini hanya dilakukan pada karyawan Perusahaan Daerah Air Minum (PDAM) Muara Teweh.

8. Kesimpulan

Berdasarkan dari hasil analisis yang telah didapatkan, maka terdapat beberapa kesimpulan mengenai pengaruh Kemampuan, Motivasi Kerja dan Budaya Kerja terhadap Kinerja Karyawan PDAM MuaraTeweh yang dapat disimpulkan sebagai berikut:

1. Kemampuan terdapat pengaruh secara signifikan terhadap Kinerja Karyawan pada Perusahaan Daerah Air Minum (PDAM) MuaraTeweh secara parsial, hal

ini terlihat pada hasil uji t yaitu 0,000. Besar pengaruh Kemampuan terhadap Kinerja Karyawan adalah sebesar 74,8%

2. Motivasi terdapat pengaruh secara signifikan terhadap Kinerja Karyawan pada Perusahaan Daerah Air Minum (PDAM) Muara Teweh secara parsial, hal ini terlihat pada hasil uji t yaitu 0,016. Besar pengaruh Motivasi Kerja terhadap Kinerja Karyawan adalah sebesar 29,6%
3. Budaya Kerja terdapat tidak berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Karyawan pada Perusahaan Daerah Air Minum (PDAM) Muara Teweh secara parsial, hal ini terlihat pada hasil uji t yaitu 0,169. Besar pengaruh Budaya Kerja terhadap Kinerja Karyawan adalah sebesar -38,8
4. Kemampuan, Motivasi serta Budaya Kerja terdapat pengaruh secara signifikan terhadap Karyawan (Y) pada Perusahaan Daerah Air Minum (PDAM) Muara Teweh secara simultan, hal ini terlihat pada hasil uji f yaitu 0,892. Besar pengaruh Kemampuan (X_1), Motivasi (X_2) dan Budaya Kerja (X_3) adalah sebesar 89,2% sedangkan sisanya sebesar 10,8% di pengaruhi oleh variabel lain yang tidak diteliti pada model penelitian ini.

Daftar Pustaka

- Anderson, N.H. & Butzin, C.A. (1974) Performance = motivation x ability: An Integration theoretical analysis. *Journal of Per-sonality and Social Psychology* 30., 598 – 604.
- Adizes, I. (1988) *Corporate Lifecycles: How and Why Corporations Growth and Die and What to do About It*. Prentice Hall, New Jersey.
- Bellows, R. (1961) *The Psychology in Business and Industry*, (3rd ed). Prentice Hall. Inc. Englewood Cliff, N.J.
- Bernadin, H. John & Russel, Joyce E. A. (1993) *Human Resources Management*. McGraw Hill, Inc. Singapore.
- Brill, Peter L. & Worth, Richard L (1997) *The Fourth Level of Corporate Change*. AMACOM, New York.
- Buchori, Mochtar. (1989) *Penelitian Pendidikan dan Masalah Peningkatan Kualitas Manusia In-donesia*. Ceramah disampaikan pada Kong-gres Ikatan Sarjana Pendidikan Indonesia, Jakarta, 18 Mei.

- Budyono, Kisman. (1996) *Pengaruh kemampuan dan kemauan kerja terhadap kinerja, dengan kepemimpinan sebagai moderator pada petugas di-nas luar AJB Bumiputera 1912 di Semarang*. Tesis, Universitas Airlangga, Surabaya.
- Byars, L.L. & L. W. Rue. (1984) *Human Resources & Personnel Management*. Richard D. Irwin, Inc., Homewood Illinois.
- Cascio F.W. (1992) *Managing Human Reosurces: Productivity, Quality of Work Life, Profits*. 3ed. McGraw-Hill International, New York.
- Chatman, J.A. dan Jehn, Karen A., (1994) Assessing the Relationship Between Indus-try Characteristics and Organizational Cul-ture: How Different Can You Be? *Academy of Management Jornal*, June 1994, pp.522-533.
- Cherrington, David. (1980) *Work Ethic*. A Devi-sion of American Management Associati-on, New York.
- Denison, D.R. (1996) What Is The Difference Between Organizational Culture and Orga-nizational Climate? A Native's Point of View on A Decade of Paradigm Wars. *Academy of Management Review* 21, No. 3, pp. 619-654.
- Dessler, Gery. (1992) *Organization Theory Interest-ing Structure and Behavioral*. Second Edition. Prectice Hall. NJ.
- Dulebohn, J. H., Ferris, G. R., & Stodd, J. T. (1995) The history and evolution of human resource management. In G. R. Ferris, S. D. Rosen, & D. T. Barnum. (Eds.), *Handbook of human resource ma-nagement*: 18-41. Oxford, UK: Blackwell Publishers.
- Duncan, W. J. (1980) *Organizational Behavior*. Houghton Mifflin Coy, Boston.
- Ferris, G. R., & Judge, T. A. (1991) Person-nel/human resources management: A po-litical influence perspective. *Journal of Ma-nagement*, 17: 447-488.
- Georgopoulus, B.S., Mahoney, G.M & Jones, N.W. (1957) A path-goal approach to produktivity. Dalam V.H Vroom, & E.L. Deci (Eds.) *Management and Motivation*. Hal 237-252. Penguin Book: Hammondsworth, Middlesex, England.
- Gerhart, B., & Milkovich, G. T. (1992) Em-ployee compensation: research and prac-tice. In M. D. Dunnette & L. M. Hough (Eds.), *Handbook of industrial and organi-zational psychology* Vol. 3: 481-569. Palo Alto, CA: Consulting Psychologists Press.
- Gibson James I, Ivancevich Joh M and Donnely James H, Jr. (1996) *Organisasi: Perilaku, Struktur dan Proses*. Jilid I, Alih Bahasa Nunuk Adiarno, M.M. Binarupa Aksara, Jakarta.
- Goldstein, M. (1997) Do Firms Fail because Of Their Culture?. *The CPA Journal*. October 1997, p. 73.
- Hofstede, G. (1984) Cultural Dimension In Management and Planning. *Asia Pacific, Journal of Management*, January, pp. 81-99.
- Huselid, M. (1995) The impact of human re-souce management practices on turn-over, productivity, and corporate financial performance. *Academy of Management Journal*. 38, 635-672.
- Huselid, M., Jackson, S., & Schuler, R. (1997) Technical and strategic human resource effectiveness as determinants of firm per-formance. *Academy of Management Journal* 40, 171-188.
- Ichsan, Moch. (1999) *Pengaruh variabel iklim organisasi dan motivasi kerja terhadap kinerja pegawai administratif di IKIP Malang*. Tesis, PPS Unibraw, Malang.
- Isaac, Stephen. dan Michael, William B. (1981) *Handbook in Research and Evaluation*, Second Edition, Edits Publisher, San Diego.
- Jessup, G., & Jessup, H. (1975) *Selection and assesment at at Work*. Methuen, London.
- Jennings, P. D. (1994) Viewing macro HRM from without: Political and institutional perspectives. In G. R. Ferris (Ed.), *Research in personnel and human resources management* 12, 1-40. JAI Press, Greenwich, CT.
- Ketchen Jr. David J., Palmer, Timothy B. (2000) Strategic Responses to Poor Organization-al Performance: A Test of Competing Perspectives, *Journal of Management* July 18 2000, 21 pp.
- Kotter, John P. & Heskett, James L. (1992) *Coporate Culture and Peroformance*, The Free Press, New York.
- Kreitner, R. and Kinicki, A. (1992) *Organization-al Behavior*. Second Edition., IRWIN Homewood, Boston IL 60430.

- Kustono, Djoko. (1990) *Etos kerja pekerja industri kotamadya Malang*. Tesis, IKIP Yogyakarta.
- Lawler, E.E. III., & Porter, L.W. (1967) Antecedent Attitudes of Effective Managerial Performance. dalam V.H. Vroom, & E.L. Deci (Eds.) *Management and Motivation*. Penguin Book: Hammondsworth.
- Maier, N.R.F. (1965) *Psychology in Industry*. (3rd.ed). Houghton and Mifflin, Boston.
- Milliken, F. J., & Lant, T. K. (1991) The effect of an organization's recent performance history on strategic persistence and change: The role of managerial interpretations. *Advances in Strategic Management* 7: 129-156.
- Mondy, R.W. & R.M. Noe III. (1990) *Human Resource Management*. Allyn and Bacon, Boston.
- Nimran, U. (1997) *Perilaku Organisasi*. Cetakan Pertama, CV. Citra Media, Surabaya.
- Norusis J. Marija, (1990a) *SPSS/PC+4.0 for the IBM PC/XT/AT and PS/2, Installation Guide, Getting Started, Base Manual*. SPSS, Inc. Chicago, Illinois.
- , (1990b) *SPSS/PC+4.0 for the IBM PC/XT/AT and PS/2*, SPSS, Inc. Chicago, Illinois.
- Plevel, M., Lane, F., Schuler, R., & Nellis, S. (1995) Business strategy and human resource management: A profile of AT&T global business communication systems. In G. R. Ferris, S. D. Rosen & D. T. Barnum, D. (Eds.), *Handbook of human resource management*, 42-65. Blackwell Publishers, Oxford, UK.
- Rahayu, S. (1996) *Pengaruh motivasi terhadap kinerja karyawan bagian produksi di PT. Industri Soda (Persero) Surabaya*. Tesis. Universitas Airlangga Surabaya.
- Rajagopalan, N., & Spreitzer, G. M. (1997) Toward a theory of strategic change: A multi-lens perspective and integrative framework. *Academy of Management Review* 22, (1): 48-79.
- Reading, H.F. (1986) *Kamus Ilmu-ilmu Sosial*. Jakarta, Rajawali.
- Rejeki, Asri. (1998) *Pola hubungan motivasi, ke-mampuan, usaha, dan masa kerja dalam mem-pengaruhi kinerja agen AJB Bumiputera 1912 Cabang Surabaya Selatan*. Tesis, Universitas Airlangga Surabaya.
- , 1994., *Teori Organisasi, Struktur Desain dan Aplikasi*. Alih Bahasa: Yusuf Udaya, Arcan. Jakarta.
- Schein, Edgar H. (1991) *Organizational Culture and Leadership: A Dynamic View*. Jossey-Bass Publisher, San Fransisco.
- Schuler, R., & Jackson, S. (1987) Linking competitive strategies and human resource management practices. *Academy of Management Executive* 1, 202-219.
- Simmons, L.C. (1996) Organizational Culture. *Mortgage Banking* 56, June, pp.105-106.
- Singarimbun, Masri dan Effendi, Sofian. ed., (1989) *Metode Penelitian Survey*, Cetakan Pertama, LP3ES, Jakarta.
- Suharsono, A. (1991) *Pengaruh motivasi, keca-kapan, kepribadian, peran dan kelelahan terhadap produktivitas kerja karyawan*. Tesis, Uni-versitas Airlangga, Surabaya.
- Suryabrata, Sumadi. (1986) *Psikologi Kepribadian*. CV. Radjawali, Jakarta.
- Suwito, L. (1996) *Pengaruh faktor motivasi prestasi kerja pada kantor perbendaharaan dan kas nega-a*. Tesis, Universitas Airlangga, Surabaya.
- Terpstra, D. E., & Rozell, B. J. (1993) The relationship of staffing practices to organizational level measures of performance. *Personnel Psychology*, 46, 27-48.
- Trompenaars, F., (1995) *Riding The Waves of Cul-ure: Understanding Cultural Diversity in Busi-ess*. Nicholas Brealey Publishing, London.