

PENGARUH BUDAYA ORGANISASI TERHADAP KINERJA PERUSAHAAN DAERAH AIR MINUM KABUPATEN BONE BOLANGO

Arifin

No. HP 082349921911

ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui seberapa besar pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Perusahaan Daerah Air Minum Kabupaten Bone Bolango baik secara simultan maupun secara parsial. Pengumpulan data pokok yaitu melalui daftar pertanyaan yang diuji melalui uji validitas dan reliabilitas setiap item pertanyaan yang terdapat pada daftar pertanyaan. Metode analisis yang digunakan adalah analisis jalur (*path analysis*) dengan terlebih dahulu mengkonversi data skala ordinal ke skala interval. Objek dalam penelitian ini adalah disiplin kerja dan kinerja pegawai.

Hasil pengujian hipotesis pertama menunjukkan budaya organisasi yang meliputi nilai primer (X_1), dan nilai sekunder (X_3) secara simultan berpengaruh signifikan terhadap variabel Kinerja Perusahaan pada PDAM Kabupaten Bone Bolango sebesar 0,790 (79,0%); sedangkan variabel luar yang tidak dijelaskan dalam model yang identik bahwa terdapat variabel luar yang tidak diteliti sebesar 0,210 (21,0%).

Hasil pengujian hipotesis kedua menunjukkan bahwa secara parsial pengaruh sub variabel nilai primer (X_1) berpengaruh signifikan pada taraf signifikan $\alpha = 0,05$ terhadap variabel kinerja perusahaan sebesar 0,249 (24,9%); pengaruh sub variabel nilai sekunder (X_2) berpengaruh signifikan pada taraf signifikan $\alpha = 0,05$ terhadap variabel Kinerja Perusahaan sebesar 0,721 (72,1%). Dengan demikian dari hasil statistik dapat disimpulkan bahwa hipotesis yang diajukan pada umumnya dapat diterima (terbukti)

Kata Kunci: Budaya Organisasi, Perusahaan

PENDAHULUAN

Perusahaan Daerah Air Minum (PDAM) Kabupaten Bone Bolango merupakan salah satu asset pemerintah daerah Bone-

Bolango, dimana organisasi ini memberikan pelayanan publik khususnya kepada masyarakat Bone Bolango dan sekitarnya dalam penyediaan kebutuhan air minum bersih. Oleh karena itu, Perusahaan Daerah Air Minum (PDAM) Bone Bolango dalam memberikan pelayanan sangat membutuhkan tata kelola organisasi/perusahaan yang baik (*good corporate governance*) guna pencapaian kinerja perusahaan.

Perusahaan Daerah Air Minum (PDAM) Kabupaten Bone Bolango sebaiknya meninggalkan paradigma lama, di mana PDAM dulu sebagai *cost center*, kini harus merubah orientasinya dengan memadukan *service public oriented* dan *profit oriented* dengan mengedepankan terciptanya suatu lembaga publik yang berorientasi pada *value for money (efisiensi, efektivitas dan economic)*. Pengukuran kinerja perusahaan dapat dilakukan melalui pendekatan *balanced scorecard* (BSC) yaitu adanya keseimbangan antara kinerja keuangan dengan kinerja non keuangan. Mahsun (2006) menyatakan bahwa kinerja perusahaan merupakan pencapaian aktivitas organisasi pada suatu periode tertentu. Pengukuran kinerja adalah

suatu proses penilaian kemajuan pekerjaan terhadap tujuan dan sasaran yang telah ditentukan sebelumnya, termasuk informasi atas efisiensi penggunaan sumber daya dalam menghasilkan barang dan jasa, kualitas barang dan jasa, hasil kegiatan dibandingkan dengan maksud yang diinginkan, dan efektivitas tindakan dalam mencapai tujuan.

Hasil survei membuktikan bahwa pada umumnya Perusahaan Daerah Air Minum dalam wilayah Negara kesatuan Republik Indonesia selalu merugi. Hal ini dapat digeneralisasikan pada perusahaan PDAM Kabupaten Bone Bolango. Dari hasil observasi awal penulis bahwa kinerja perusahaan PDAM Kabupaten Bone Bolango belum tercapai secara maksimal, baik dari aspek keuangan maupun aspek non keuangan.

Berikut ini merupakan gambaran kinerja PDAM Kabupaten Bone Bolango, baik kinerja keuangan maupun non keuangan. Pada perspektif keuangan Perusahaan Daerah Air Minum Kabupaten Bone Bolango, terutama pada perolehan laba atau rugi dari tahun 2009 perusahaan memperoleh laba mencapai sebesar Rp. 2.540.472; kemudian di tahun 2010 perusahaan rugi sebesar Rp. 1.007.264 dan 2011 perusahaan kembali rugi sebesar Rp. 17.209.581. Dari aspek non keuangan, misalnya: (a). perspektif pelanggan: masih sering di jumpai berbagai keluhan dari para pelanggan terutama ketersediaan layanan air bersih terutama pada hari-hari libur, hal ini disebabkan karena

masyarakat pada umumnya secara bersamaan menggunakan air pada saat libur; (b) perspektif Bisnis Internal: (1) peralatan yang digunakan oleh PDAM Kabupaten Bone Bolango belum dapat dimaksimalkan dengan baik, hal ini disebabkan karena masih minimnya dukungan manajemen perusahaan; (2). Peningkatan kualitas saran dan prasarana juga belum berjalan dengan baik; (c). Perspektif Pertumbuhan dan Pembelajaran : (a). Perlunya dilakukan pelatihan peningkatan karyawan; (b) pengembangan dan keahlian pimpinan (c) pemberian motivasi bagi karyawan.

Agar kinerja perusahaan dapat dicapai dengan baik, maka salah satu yang harus ditanamkan manajemen perusahaan kepada karyawan adalah budaya organisasi. Budaya organisasi merupakan sebagai suatu pola dari asumsi-asumsi dasar yang ditemukan, diciptakan atau dikembangkan oleh suatu kelompok tertentu dengan maksud agar organisasi bisa mengatasi, menanggulangi permasalahan yang timbul akibat adaptasi eksternal dan integritas internal yang sudah berjalan dengan cukup baik.

Budaya organisasi sering juga disebut dengan budaya kerja, karena tidak bisa dipisahkan dengan kinerja dari sumber daya manusia yang ada di instansi tersebut. Sebuah instansi yang memiliki budaya kerja yang baik, dapat dilihat dan diamati oleh peninjauan dari luar maupun dalam instansi tersebut. Pengamat tersebut akan merasakan suasana kerja yang khas

yang membedakan instansi tersebut dengan instansi lainnya.

Budaya organisasi/budaya kerja yang ada di Perusahaan Daerah Air Minum Bone Bolango yang seharusnya diterapkan secara sukarela terutama oleh jajaran karyawan yang berhadapan langsung dengan masyarakat karena mereka juga merupakan bagian dari asset pemerintah daerah Bone Bolango. Adaptasi eksternal menunjukkan bagaimana organisasi mencapai tujuan dan kesepakatan dengan pihak luar. Budaya membantu mengarahkan aktifitas harian karyawan untuk memenuhi tujuan tertentu. Sedangkan integrasi internal berarti bahwa para anggota mengembangkan identitas kolektif dan tahu bagaimana bekerja sama secara efektif. Inilah budaya yang menuntun hubungan kerja sehari-hari dan menentukan bagaimana orang-orang berkomunikasi dalam suatu organisasi.

Untuk mengetahui kinerja perusahaan dilakukan penilaian dengan pendekatan *balance scorecard* (penilaian terhadap kinerja non keuangan maupun keuangan). Kinerja perusahaan ini akan tercapai apabila didukung oleh atribut individu, upaya kerja dan dukungan organisasi. Dengan kata lain kinerja individu adalah hasil dari atribut individu yang menentukan kapasitas untuk mengerjakan sesuatu yang meliputi factor individu, kemampuan, dan keahlian latar belakang serta demografi, dan faktor psikologis meliputi

persepsi, attitude, personality, pembelajaran dan motivasi.

Hubungan antara budaya organisasi dengan sukses atau gagalnya kinerja suatu organisasi diyakini oleh para ilmuwan perilaku organisasi dan manajemen serta sejumlah peneliti sangat erat. Namun sayangnya, peran strategis budaya organisasi tersebut kurang disadari dan dipahami oleh kebanyakan pelaku organisasi di Indonesia, terutama Pimpinan dan pihak terkait yang dapat dipercaya untuk mengelola organisasi. Masalah-masalah didalam berbudaya organisasi yang terbagi atas Nilai Primer seperti konflik pemimpin dengan pegawainya karena tak jelasnya tujuan, visi dan misi suatu Organisasi/instansi, pengambilan keputusan yang terburu – buru tanpa menimbang baik buruknya. Sedangkan nilai sekundernya adalah berfokus pada pelayanan Masyarakat, banyaknya kesalahan dalam melakukan pekerjaan yang mengakibatkan kesalahan dalam pengambilan keputusan. Menunjukkan bahwa kesadaran manajemen terhadap peran strategis dan implementasi budaya organisasi dalam instansi masih sangat lemah dan mengkhawatirkan.

Berdasarkan latar belakang di atas maka penulis tertarik untuk menelaah lebih lanjut mengenai hal tersebut dengan judul : **“Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Perusahaan Daerah Air Minum Kabupaten Bone Bolango”**.

OBJEK DAN METODE PENELITIAN

Berdasarkan latar belakang penelitian dan kerangka pemikiran seperti diuraikan dalam bab sebelumnya, maka yang menjadi objek penelitian adalah budaya organisasi dan kinerja Perusahaan Daerah Air Minum Kabupaten Bone Bolango. Dalam melakukan penelitian ini penulis memilih jenis penelitian

survey dengan metode penelitian kuantitatif, yaitu penelitian yang memakai sampel dan menggunakan kuesioner sebagai alat pengumpulan data pokok.

Operasional Variabel

Berdasarkan kerangka pikir, maka operasionalisasi variabel penelitian adalah sebagai berikut:

Tabel 1

Operasionalisasi Variabel-X

VARIABEL	SUB VARIABEL	INDIKATOR	SKALA
Budaya Organisasi (X)	Nilai Primer (X ₁)	1. Tujuan organisasi	Ordinal
		2. Konsensus dan Komitmen terhadap tugas	
		3. Keunggulan	
		4. Kesatuan kepentingan	
		5. Imbalan berdasarkan prestasi	
		6. Empiris	
		7. Nilai keakraban	
		8. Nilai integritas	
	Nilai Sekunder (X ₂)	1. Penerima layanan	Ordinal
		2. Pengendalian yang disiplin	
		3. Nilai Kemandirian	
		4. Pengambilan keputusan cepat	
		5. Visioner	
		6. Pengembangan	

Sumber : Miller dalam Riduwan (2004)

Tabel 2
Operasionalisasi Variabel-Y

VARIABEL	DIMENSI	INDIKATOR	SKALA	
Kinerja Perusahaan (Y)	Kinerja Keuangan	a. <i>Return On Equity</i>	Rasio	
		b. <i>Return On Asset</i>		
	Kinerja Non Keuangan	Perspektif Kepuasan Pelanggan	a. Kualitas pelayanan	Ordinal
			b. Kepuasan Pelanggan	
			c. Sistem Informasi Pelanggan	
			d. Sistem Keluhan Pelanggan	
		Perspektif Proses Bisnis Internal	a. Kesiapan Peralatan	Ordinal
			b. Keamanan	
			c. Peningkatan mutu	
			d. Motivasi Karyawan	
Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan	a. Pelatihan Peningkatan karyawan	Ordinal		
	b. Pengembangan Keahlian manajer			
		c. Penelitian dan Pengembangan		
		d. Motivasi Karyawan		

Sumber : Kaplan dan Norton (1996) dalam
 Tika (2008:126-127)

Populasi dan Sampel

Menurut Arikunto (2003:42) menyatakan bahwa populasi adalah semua nilai baik perhitungan maupun pengukuran, baik kuantitatif maupun kualitatif, dari pada karakteristik tertentu mengenai sekelompok objek yang lengkap dan jelas. Populasi adalah wilayah generalisasi yang terdiri atas: obyek/subyek yang mempunyai kualitas dan

karakteristik tertentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan kemudian ditarik kesimpulannya, Sugiyono (2008:90).

Dengan demikian populasi merupakan sumber suatu penyimpulan atas suatu fenomena. Populasi sasaran yang dipilih dalam penelitian ini adalah seluruh karyawan yang ada pada PDAM Kabupaten Bone Bolango sebanyak 40 orang, yang terdiri dari;

Tabel 3

Daftar Populasi

No.	Bagian	Jumlah
1	Direktur	1
2	Bagian Administrasi dan Keuangan	12
3	Bagian Teknik dan Pengembangan	21
4	Unit Tapa	2
5	Unit Bone Pantai	2
6	Unit Suwawa	2
	Jumlah	40

Sumber : PDAM Bone Bolango 2011

Sampel menurut Sugiyono (2008:91) adalah bagian dari jumlah dan karakteristik yang dimiliki oleh populasi tersebut. Karena jumlah populasi di PDAM Kabupaten Bone Bolango tidak terlalu besar, maka penulis menggunakan teknik sensus dalam penentuan sampel, di mana seluruh populasi dijadikan sampel yakni sebanyak 40 Orang.

Dalam penelitian ini, sumber data yang digunakan adalah sebagai berikut : Data Primer dan data sekunder. Sedangkan Prosedur Pengumpulan data digunakan dengan dokumentasi dan kuesioner.

Uji Validitas dan Reliabilitas

Sebuah instrumen dikatakan valid apabila mampu mengukur apa yang diinginkan. Sebuah instrumen dikatakan valid apabila dapat mengungkapkan data dari variabel yang diteliti secara tepat. Sedangkan Uji reliabilitas dimaksudkan untuk mengetahui apakah alat pengumpul data pada dasarnya menunjukkan tingkat ketepatan, keakuratan, kestabilan, atau konsistensi alat tersebut dalam mengungkapkan gejala tertentu dari sekelompok individu, walaupun dilakukan-

terhadap pernyataan-pernyataan yang sudah valid. Dalam penelitian ini, pendekatan yang digunakan untuk mengetahui tingkat keandalan kuesioner adalah komparasi internal dalam bentuk belah dua (ganjil genap).

Metode Analisis Data

Dalam penelitian ini teknik analisis data yang digunakan adalah *Structural Path analysis*. Analisis jalur ini digunakan dalam menguji besarnya sumbangan (kontribusi) yang ditunjukkan oleh koefisien jalur pada setiap diagram jalur dari hubungan kausal antara variable (X1), (X2) terhadap (Y) dengan menggunakan jasa komputer berupa *software* dengan program SPSS versi 16. Untuk memastikan sub-sub variabel apakah ada pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja perusahaan, maka pengujian dilakukan dengan uji analisis jalur, dengan terlebih dahulu mengkonversi data ordinal ke skala interval serta analisa jalur dengan persamaan struktur jalur adalah $Y = \beta_{yx_1}X_1 + \beta_{yx_2}X_2 + \epsilon$

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN**Hasil Uji Validitas**

Uji validitas dilakukan dengan cara menghitung korelasi antara masing-masing

daftar pertanyaan dengan skor totalnya dengan bantuan program Excel 2003. Hasil pengujian validitas untuk masing-masing variabel penelitian, dapat dilihat pada tabel berikut ini:

Tabel 4**Uji validitas sub variabel Nilai primer (X_1)**

Item	1	2	3	4	5	6
r-Hitung	0,554	0,640	0,549	0,553	0,581	0,533
t-Hitung	4,105	5,137	4,049	4,087	4,404	3,882
T-tabel	2,024	2,024	2,024	2,024	2,024	2,024
Ket.	Valid	Valid	Valid	Valid	Valid	Valid

Item	7	8	9	10	11	12
r-Hitung	0,484	0,375	0,468	0,694	0,579	0,337
t-Hitung	3,409	2,495	3,268	5,938	4,378	2,210
T-tabel	2,024	2,024	2,024	2,024	2,024	2,024
Ket.	Valid	Valid	Valid	Valid	Valid	Valid

Dari tabel di atas menunjukkan bahwa semua item-item pernyataan nilai primer (X_1) dianggap valid karena r menunjukkan positif

atau t hitung > t tabel (2,024), sehingga pengujian dapat dilanjutkan pada pengujian reliabilitas.

Tabel 5**Uji validitas sub variabel Nilai sekunder (X_2)**

Item	1	2	3	4	5
r-Hitung	0,506	0,676	0,686	0,770	0,817
t-Hitung	3,616	5,658	5,815	7,450	8,730
T-tabel	2,024	2,024	2,024	2,024	2,024
Ket.	Valid	Valid	Valid	Valid	Valid

Item	7	8	9	10	11	12
r-Hitung	0,484	0,375	0,468	0,694	0,579	0,337
t-Hitung	3,409	2,495	3,268	5,938	4,378	2,210
T-tabel	2,024	2,024	2,024	2,024	2,024	2,024
Ket.	Valid	Valid	Valid	Valid	Valid	Valid

Dari tabel di atas menunjukkan bahwa semua item-item pernyataan kinerja perusahaan (Y) dianggap valid karena r menunjukkan positif atau t hitung $>$ t tabel (2,024), sehingga pengujian dapat dilanjutkan pada pengujian reliabilitas.

Uji reliabilitas angket dimaksudkan agar angket yang disusun dapat dipercaya-

untuk menjaring data.. Reliabel setiap pernyataan akan ditunjukkan dengan hasil r , positif dan r hitung $>$ r tabel, berarti seluruh item pernyataan adalah reliabel/handal. Berdasarkan perhitungan di peroleh hasil uji reliabilitas yang dijelaskan pada tabel sebagai berikut:

Tabel 6

Uji Reliabilitas Variabel Penelitian

Variabel/Sub Variabel	Keterangan	Nilai r	Kategori
Nilai primer (X_1)	Korelasi Pearson Belah-Dua (Rb)	0,538	Sedang
	Korelasi Spearman-Brown (Ri)	0,700	Tinggi
Nilai sekunder (X_2)	Korelasi Pearson Belah-Dua (Rb)	0,425	Sedang
	Korelasi Spearman-Brown (Ri)	0,596	Sedang
Kinerja Non keuangan Perusahaan Dimensi Perspektif Kepuasan Pelanggan	Korelasi Pearson Belah-Dua (Rb)	0,501	Sedang
	Korelasi Spearman-Brown (Ri)	0,668	Tinggi
Kinerja Non keuangan Perusahaan ((Perspektif Proses Bisnis Internal dan Pertumbuhan dan Pembelajaran)	Korelasi Pearson Belah-Dua (Rb)	0,738	Tinggi
	Korelasi Spearman-Brown (Ri)	0,849	S.Tinggi

Berdasarkan tabel di atas menunjukkan bahwa semua variabel-variabel penelitian dianggap reliabel karena nilai r menunjukkan positif dan pada umumnya tingkat reliabel tinggi dan sangat tinggi.

Analisis Data Statistik dan Pengujian Hipotesis

Penelitian ini digunakan untuk mengetahui bagaimana pengaruh budaya organisasi yang meliputi Nilai primer dan Nilai

sekunder terhadap Kinerja Perusahaan dengan pendekatan *balanced scorecard* khususnya kinerja non keuangan baik secara simultan maupun secara parsial pada PDAM Kabupaten Bone Bolango. Teknik analisis data yang digunakan adalah analisis jalur. Berdasarkan hasil olah data dengan menggunakan program SPSS, maka secara ringkas hasil pengujian hipotesis dan besarnya pengaruh variabel bebas terhadap

variabel terikat dapat di lihat pada tabel berikut:

Tabel 7

Hasil Estimasi Pengujian Hipotesis dan besarnya pengaruh variabel X Terhadap Y

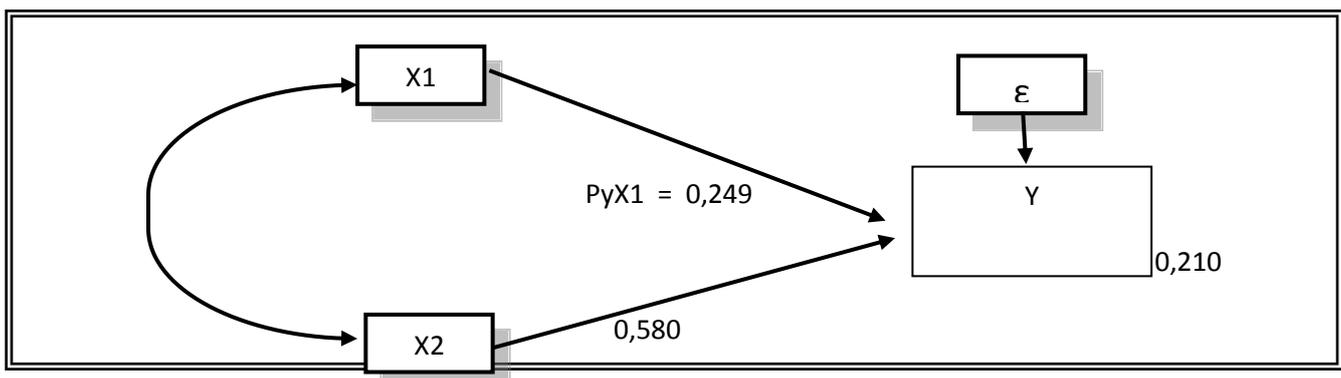
Pengaruh Antar Variabel	Besarnya Pengaruh	Nilai Sig	Nilai Alpha	Keputusan	Kesimpulan
$Y \leftarrow X_1, X_2$ ($R^2 \cdot X_1; X_2$)	0,790	0,000	0,05	Signifikan	Diterima
$Y \leftarrow X_1$	0,249	0,000	0,05	Signifikan	Diterima
$Y \leftarrow X_2$	0,721	0,000	0,05	Signifikan	Diterima

Keterangan : Jika nilai Sig < Nilai Alpha, maka signifikan.

Dari tabel di atas dapat diinterpretasikan bahwa model yang di ajukan di dapat dijelaskan oleh variasi variabel budaya organisasi yang meliputi nilai primer dan nilai sekunder atau yang identik bahwa besarnya koefisien pengaruh variabel budaya organisasi yang meliputi nilai primer (X_1), dan nilai sekunder (X_2) secara simultan berpengaruh signifikan terhadap variabel Kinerja Perusahaan pada PDAM Kabupaten Bone Bolango sebesar 0,790 (79,0%); sedangkan variabel luar yang tidak dijelaskan dalam model yang identik bahwa terdapat variabel luar yang tidak diteliti sebesar 0,210 (21,0%). Kemudian secara parsial pengaruh sub variabel nilai primer (X_1) berpengaruh-

signifikan pada taraf signifikan alpha = 0,05 terhadap variabel kinerja perusahaan sebesar 0,249 (24,9%); pengaruh sub variabel nilai sekunder (X_2) berpengaruh signifikan pada taraf signifikan alpha = 0,05 terhadap variabel Kinerja Perusahaan sebesar 0,721 (72,1%). Dengan demikian dari hasil statistik dapat disimpulkan bahwa hipotesis yang diajukan pada umumnya dapat diterima (terbukti)

Dari hasil estimasi pengujian hipotesis dan besarnya pengaruh variabel budaya organisasi yang meliputi nilai primer (X_1) dan nilai sekunder (X_2) terhadap variabel Kinerja Perusahaan (Y), maka dapat digambarkan ke dalam model struktural jalur sebagai berikut:



Dari gambar di atas, maka dapat dibentuk persamaan struktural jalur dalam model *simultan* dengan persamaan: $Y = 0,249X_1 + 0,721X_2 + 0,210\epsilon$, dengan nilai $R^2 = 0,790$

Dari persamaan struktural jalur di atas, maka secara sistematis pengaruh variabel budaya organisasi secara simultan maupun secara parsial terhadap Kinerja Perusahaan dapat dijabarkan pada tabel berikut:

Tabel 8

Dekomposisi Pengaruh variabel budaya organisasi (X) terhadap Kinerja Perusahaan (Y)

Keterangan	Pengaruh Langsung	Pengaruh Tidak Langsung	Total (%)
X ₁ Terhadap Y	0,249	-	24,9%
X ₂ Terhadap Y	0,721	-	72,1%
Pengaruh Variabel X ₁ ,X ₂ , Terhadap Y ($R^2_{Y.X_1.X_2}$)			79,0%
Pengaruh Variabel luar Terhadap Y			21,0%
Total			100%

Dari tabel di atas dapat dijelaskan hubungan pengaruh antar setiap sub variabel. Sub variabel Nilai primer (X_1) memiliki koefisien pengaruh positif terhadap variabel Kinerja Perusahaan (Y) sebesar 24,9% artinya jika nilai primer di tingkatkan 1%, maka akan di ikuti dengan kenaikan Kinerja Perusahaan sebesar 24,9%. Sub variabel nilai sekunder (X_2) memiliki koefisien pengaruh positif terhadap variabel Kinerja Perusahaan (Y) sebesar 72,1% artinya nilai sekunder ditingkatkan sebesar 1%, maka akan di ikuti dengan peningkatan Kinerja Perusahaan sebesar 72,1%.

Sedangkan nilai R square pada persamaan jalur di atas sebesar 0,790 atau 79,0% mengindikasi bahwa variasi nilai variabel kinerja perusahaan (Y) ditentukan oleh variasi variabel nilai primer dan nilai -

sekunder, artinya jika budaya organisasi yang meliputi nilai primer dan nilai sekunder di tingkatkan 1% secara bersama-sama, maka akan di ikuti dengan peningkatan Kinerja Perusahaan sebesar 79,0%, dan terdapat variasi variabel lain yang tidak dijelaskan dalam model sebesar 0,210 atau 21,0%. Sedangkan sub variabel program Nilai primer dengan Nilai sekunder menunjukkan hubungan korelasi positif sebesar 0,580 (58,0%).

Pembahasan Hasil Penelitian

Berdasarkan hipotesis yang diajukan bahwa budaya organisasi yang meliputi nilai primer dan nilai sekunder baik secara simultan maupun secara parsial berpengaruh signifikan terhadap kinerja perusahaan, dapat diuraikan sebagai berikut:

Budaya organisasi yang meliputi nilai primer dan nilai sekunder secara simultan berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Perusahaan sebesar 79,0%. Hal ini berarti bahwa budaya organisasi berpengaruh tinggi (berdasarkan tafsiran Guilford) terhadap kinerja perusahaan. Sedangkan 21% merupakan variabel luar yang tidak diteliti misalnya sistem pengendalian manajemen.

Diantara ke dua sub variabel tersebut secara parsial nilai sekunder lebih besar pengaruhnya dibandingkan dengan nilai primer terhadap kinerja perusahaan, ini menunjukkan bahwa untuk mencapai kinerja perusahaan secara optimal sangat ditentukan oleh budaya organisasi dari luar kemudian diadopsi di PDAM Kabupaten Bone Bolango. Memperhatikan hasil penelitian ini nilai sekunder yang lebih dominan berpengaruh terhadap kinerja perusahaan pada PDAM Kabupaten Bone Bolango, maka ini membawa konsekuensi agar nilai-nilai sekunder dipertahankan bahkan jika perlu ditingkatkan untuk mencapai kinerja perusahaan yang lebih baik dan optimal. Hasil penelitian ini sesuai pandangan Victor S.L Tan dalam Tunggal (2007 : 2) yang menyatakan bahwa, budaya organisasi merupakan suatu norma yang terdiri dari suatu keyakinan, sikap, *core values*, dan pola perilaku yang dilakukan orang dalam organisasi. Keyakinan adalah semua asumsi dan persepsi tentang sesuatu, orang dan organisasi secara keseluruhan, dan diterima sebagai sesuatu yang benar dan sah. Budaya organisasi yang kuat memiliki

potensi yang jauh lebih untuk koordinasi dan kontrol perilaku secara implisit. Suatu budaya yang kuat, dengan tingkat sosialisasi anggota yang baik akan meningkatkan kinerja dengan efektifitas dan efisiensi kerja organisasi. Kelancaran arus informasi yang sangat dibutuhkan setiap organisasi, selain akan lebih mempererat hubungan kerja antar individu dan antar unit kerja, baik vertikal maupun horizontal serta meningkatkan keakraban.

Pernyataan di atas diperkuat oleh Miller (1987) dalam Riduwan (2005) yang menyatakan bahwa kekuatan budaya organisasi harus didasarkan pada nilai-nilai, baik nilai-nilai yang telah terbentuk didalam organisasi maupun sistem nilai yang akan datang dari luar.

Dari hasil olah data dengan menggunakan program SPSS versi 17.0 dan *Ms. Excel 2003*, yang ada pada tabel di atas maka dapat diketahui bahwa nilai primer (X_1) secara parsial berpengaruh signifikan terhadap kinerja perusahaan sebesar 24,9%, artinya jika nilai primer ditingkatkan 1%, maka akan diikuti dengan kenaikan kinerja perusahaan sebesar 24,9%.

Besarnya pengaruh ini secara empiris dilapangan menunjukkan bahwa nilai primer bukan faktor dominan terhadap Kinerja Perusahaan pada PDAM Kabupaten Bone Bolango, namun jika semakin baik nilai-nilai primer konsekuensi kinerja perusahaan yang lebih baik. Hasil penelitian ini secara empiris dilapangan menunjukkan bahwa karyawan yang bekerja pada perusahaan ini telah

memahami tujuan organisasi namun belum berjalan dengan baik sepenuhnya, belum adanya komitmen bersama yang terbangun secara konsensus terhadap tugas-tugas yang diembannya, persepsi kepentingan organisasi dengan kepentingan pribadi kurang berjalan secara maksimal, terjalannya hubungan keakraban karyawan dengan pemilik serta pimpinan memiliki loyalitas, dan bertanggung jawab terhadap pekerjaan, atasan, dan organisasi serta tetap mendukung semua kebijaksanaan organisasi. Dengan demikian maka untuk mencapai kinerja perusahaan yang baik perlu dilakukan penyempurnaan dan perbaikan pada nilai primer.

Sedangkan hasil pengujian hipotesis berikutnya adalah nilai sekunder (X_2) secara parsial berpengaruh signifikan terhadap kinerja perusahaan sebesar 72,1%, artinya jika nilai sekunder ditingkatkan 1%, maka akan di ikuti dengan kenaikan kinerja perusahaan sebesar 72,1%. Besarnya pengaruh ini secara empiris dilapangan menunjukkan bahwa nilai sekunder merupakan penentu dominan terhadap Kinerja Perusahaan pada PDAM Kabupaten Bone Bolango, oleh karena itu nilai-nilai sekunder sebaiknya dipertahankan atau lebih ditingkatkan dan difilter dengan sebaik-baiknya sehingga konsekuensinya kinerja perusahaan akan lebih baik.

Hasil penelitian ini secara empiris dilapangan menunjukkan bahwa perusahaan melalui karyawan yang bekerja pada PDAM Kabupaten Bone Bolango masih perlu meningkatkan layanan terhadap ke

konsumen, peningkatan disiplin yang lebih baik, kemandirian dan kreativitas karyawan lebih ditingkatkan, visioner bagi karyawan lebih ditingkatkan, serta layanan produk yang diperjualbelikan lebih dikembangkan.

Kesimpulan, Saran, dan Keterbatasan Penelitian

Penelitian ini dilakukan untuk mengetahui besarnya pengaruh budaya organisasi baik secara simultan maupun secara parsial terhadap kinerja perusahaan pada PDAM Kabupaten Bone Bolango. Berdasarkan hasil analisis data dan pengujian hipotesis statistik dalam penelitian ini, maka dapat ditarik kesimpulan sebagai berikut :

1. Budaya organisasi yang meliputi nilai primer dan nilai sekunder secara simultan berpengaruh signifikan terhadap kinerja perusahaan pada PDAM Kabupaten Bone Bolango. Artinya model dapat dijelaskan oleh variasi variabel budaya organisasi yang meliputi nilai primer dan nilai sekunder, dan terdapat variabel luar tidak dijelaskan dalam model namun turut mempengaruhi variabel kinerja perusahaan, misalnya penerapan sistem pengendalian manajemen.
2. Budaya organisasi yang meliputi Nilai primer dan Nilai sekunder secara parsial berpengaruh terhadap Kinerja Perusahaan pada PDAM Kabupaten Bone Bolango, yaitu:
 - Nilai primer secara parsial berpengaruh signifikan terhadap

Kinerja Perusahaan pada PDAM Kabupaten Bone Bolango.

- Nilai sekunder secara parsial berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Perusahaan pada PDAM Kabupaten Bone Bolango.

Dari kesimpulan yang di uraikan di atas, maka dapat dikemukakan saran sebagai berikut:

- a. Di sarankan kepada pihak pengambil keputusan pada PDAM Kabupaten Bone Bolango, agar budaya organisasi dipertahankan baik yang timbul dari dalam perusahaan sendiri maupun yang bersumber dari luar.
- b. Di sarankan kepada pihak pengambil keputusan pada PDAM Kabupaten Bone Bolango, agar pada nilai sekunder lebih dipertahankan atau ditingkatkan, namun nilai-nilai sekunder tersebut perlu disaring atau di filter disesuaikan dengan kondisi perusahaan, sedangkan nilai primer lebih ditingkatkan dengan cara layanan ditingkatkan dengan memberikan pemahaman kepada karyawan tentang tujuan, visi dan misi perusahaan tersebut, membangun komitmen bersama antar pimpinan dan karyawan dalam mengembangkan dan memajukan perusahaan.
- c. Di sarankan bagi peneliti selanjutnya, hendaknya meneliti variabel lain yang turut mempengaruhi kinerja perusahaan, misalnya penerapan sistem pengendalian manajemen.

Penelitian ini memiliki keterbatasan, antara lain:

1. Karena penelitian ini mengukur sikap dan persepsi responden, maka kemungkinan terjadi perbedaan persepsi responden dengan realita dilapangan berdasarkan objek yang diteliti.
2. Sangat memungkinkan pemahaman sebagian responden tentang budaya organisasi masih tergolong kurang, sehingga dapat memungkinkan jawaban setiap responden bias.
3. Kinerja keuangan tidak dimasukkan dalam model penelitian tetapi hanya dideskriptifkan

DAFTAR PUSTAKA

- Antonius A.Gea. 2005, *Relasi Dengan Dunia (Alam, Iptek, dan Kerja)*, Jakarta: Elex Media Komputindo.
- Arifin, 2010. *Pengaruh audit kinerja, pengendalian Intern terhadap kinerja Perusahaan Daerah Air Minum Kota Gorontalo melalui variabel intervening good corporate governance*. Thesis Universitas Hasanuddin Makassar
- Arikunto, Suharsimi. 2006, *Metode Penelitian*, Gramedia, Jakarta.
- _____, 2003, *Prosedur Penelitian Suatu Pendekatan Praktek*, Edisi Revisi, PT.Rineka, Jakarta.
- Djoko santoso, Moelyono, 2005, *Budaya Organisasi Dalam Tantangan*, Jakarta: PT.Elex Media Komputindo.
- Halim, Abdul, 2003, *Akuntansi Pemerintahan*, Salemba Empat, Jakarta
- Kaplan dan Norton.2006. *Balanced Scorecard*. Penerbit Mc. Graw Hill.

- Mahsun.2006, *Akuntansi Sektor Publik*, Penerbit BPFE Fak. Ekonomi UGM Yogyakarta
- Moeldjono, Djokosantoso. 2003. *Budaya Korporat dan Keunggulan Korporasi*. Jakarta : PT. Elex Media Komputindo.
- Riduwan, 2005, *Skala Pengukuran Variabel-Variabel Penelitian*, Bandung : Cetakan kedua, Alfabeta,.
- Riduwan, 2005, *Teknik Penyusunan Thesis*, Bandung : Cetakan kedua, Alfabeta,.
- _____, 2007, *Analysis Jalur*, Bandung : Cetakan kedua, Alfabeta,.
- Sembiring, Masana. 2012. *Budaya Kinerja Organisasi*, Bandung, Fokus Media.
- Sobirin, Achmad. 2007. *Budaya Organisasi*. Yogyakarta : STIM YKPN
- Sugiyono, 2008, *Metode, Penelitian Bisnis*, Cetakan Pertama, CV.Alfabeta, Bandung.
- Syafruddin, 2001. *Manajemen Produktivitas*, Edisi Revisi, Penerbit Angkasa Bandung.
- Tika, Moh. Pabundu. 2006. *Budaya Organisasi dan Peningkatan Kinerja Perusahaan*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Tunggal, Amin. Widjaja. 2007, *Corporate Culture Konsep dan Kasus*. Jakarta : Harvarindo