

**HUBUNGAN BUDAYA ORGANISASI DENGAN KINERJA PEGAWAI  
STUDI PADA PT PERUSAHAAN GAS NEGARA (PGN) SALES AREA  
SURABAYA**

**Rina Ameliya Puspita**

Program Studi Administrasi Publik, Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik  
Universitas 17 Agustus 1945 Surabaya

[rinadesember2@gmail.com](mailto:rinadesember2@gmail.com)

**ABSTRACT**

ABSTRACT The low competitiveness of Indonesian workers is due to the low quality of human resources. One of the low HR factors is the nature of the individual itself. Each individual always has different characteristics from one another. These characteristics can be a characteristic for someone, just like humans, organizations also have certain traits. many perceptions that good organizational culture will affect employee performance and vice versa. This study aims to determine the relationship between organizational culture and employee performance at PT Perusahaan Gas Negara Surabaya Sales Area. In writing this thesis the author uses the New Public Management theory according to Denhardt by using a qualitative descriptive method which is a process of research and understanding based on a methodology that investigates a social phenomenon and human problems. By using data collection techniques including interviews, documentation and observation. Organizational Culture in the State Gas Company environment is very good and has been running in accordance with applicable regulations. With the existence of a strong organizational culture, it can improve the performance of employees at PT Perusahaan Gas Negara Negara Surabaya Sales Area. Because the organizational culture will produce norms of behavior and the values of the same organizational culture. the same behavioral norms and cultural values will make them feel one sense, one soul and will build morale. can be said with a strong or positive organizational culture will affect organizational performance otherwise weak or negative will adversely affect the achievement of organizational goals. even though it has been going well the obstacles in implementing the organizational culture in PT Perusahaan Gas

Negara still persists, namely the problem of employee discipline when attending morning service.

*Keywords: organizational culture, employee performance*

## **ABSTRAK**

Rendahnya daya saing tenaga kerja Indonesia disebabkan rendahnya mutu SDM. Salah satu factor rendahnya SDM adalah Sifat individu itu sendiri. Setiap individu selalu mempunyai sifat yang berbeda satu dengan yang lainnya. Sifat tersebut dapat menjadi ciri khas bagi seseorang, sama halnya dengan manusia, organisasi juga mempunyai sifat-sifat tertentu. banyak presepsi bahwa budaya Organisasi yang baik akan mempengaruhi kinerja pegawai begitu pula dengan sebaliknya. penelitian ini bertujuan untuk mengetahui hubungan budaya suatu organisasi terhadap kinerja pegawai di PT Perusahaan Gas Negara Sales Area Surabaya. Dalam penulisan skripsi ini penulis menggunakan teori New Publik Manajemen menurut Denhardt dengan menggunakan metode deskriptif kualitati yaitu suatu proses penelitian dan pemahaman yang berdasarkan pada metodologi yang menyelidiki tentang suatu fenomena sosial dan masalah pada manusia. Dengan cara menggunakan teknik pengumpulan data diantaranya wawancara, dokumentasi serta observasi. Budaya Organisasi di lingkungan Perusahaan Gas Negara sudah sangat baik dan sudah berjalan sesuai dengan ketentuan yang berlaku. Dengan adanya budaya organisasi yang kuat dapat meningkatkan kinerja pegawai di PT Perusahaan Gas Negara Area Sales Surabaya. Karena dengan budaya organisasi akan menghasilkan norma perilaku dan nilai nilai budaya organisasi yang sama. norma perilaku dan nilai nilai budaya yang sama akan membuat mereka merasa satu rasa, satu jiwa dan akan membangun semangat kerja. dapat dikatakan dengan budaya organisasi yang kuat atau positif akan mempengaruhi kinerja organisasi sebaliknya yang lemah atau negative akan berdampak buruk terhadap pencapaian tujuan organisasi. walaupun sudah berjalan dengan baik kendala dalam pelaksanaan budaya organisasi di PT Perusahaan Gas Negara tetap ada yaitu kendala masalah kedisiplinan pegawai saat mengikuti apel pagi.

*Kata Kunci: budaya organisasi, kinerja pegawai*

## **Pendahuluan**

Di Indonesia, peran sumber daya manusia sangat penting. Perusahaan dapat berkembang dengan baik karena memiliki sumber daya manusia yang baik dan solid. Karena sumber daya manusia berfungsi sebagai pelaksana kegiatan perusahaan. Meskipun perusahaan memiliki sumber daya yang berlebih, tetapi apabila tidak ditunjang dengan sumber daya manusia yang tercukupi hal tersebut tidak akan memiliki arti yang lebih bagi perusahaan atau suatu organisasi, karena yang menggerakkan suatu perusahaan adalah sumber daya manusia.

Saat ini kemampuan sumber daya manusia masih rendah terbukti dalam urutan Human Development Indeks Indonesia berada pada urutan 121 dari 185 negara hal ini akan berdampak terhadap rendahnya daya saing dalam berbagai bidang (Dimiyati, 2013). Rendahnya daya saing tenaga kerja Indonesia disebabkan rendahnya mutu SDM. Mutu SDM dapat di pengaruhi dari Lingkungan kerja, kualitas pendidikan, Sifat individu itu sendiri. Setiap individu selalu mempunyai sifat yang berbeda satu dengan yang lainnya. Sifat tersebut dapat menjadi ciri khas bagi seseorang sehingga kita dapat mengetahui bagaimana sifatnya-sifatnya. Seperti halnya dengan manusia, organisasi juga mempunyai sifat tertentu. Melalui sifat-sifat tersebut kita juga dapat mengetahui bagaimana suatu karakter dari organisasi tersebut. Sifat-sifat tersebut kita kenal dengan budaya organisasi atau organization culture. Budaya-budaya yang dimiliki oleh setiap suku bangsa memiliki sistem nilai dan norma dalam mengatur masing-masing anggotanya dari suku bangsa tersebut maupun orang yang berasal dari suku lain, dengan demikian dapat dikatakan bahwa suatu organisasi juga memiliki budaya yang mengatur bagaimana anggota-anggotanya untuk bertindak.

Perusahaan Gas Negara (PGN) adalah BUMN Indonesia terbesar di bidang transportasi dan distribusi gas bumi yang berperan besar dalam pemenuhan gas bumi domestic. Budaya perusahaan PGN merupakan nilai yang telah disepakati dan diyakini oleh seluruh insan PGN perseroan sebagai landasan dan acuan bagi perseroan untuk mencapai tujuan. Perseroan mendefinisikan budaya perusahaannya dalam lima asas yang di singkat ProCISE, penerapan tata kelola perusahaan yang baik akan berhasil dilaksanakan apabila didorong oleh budaya perusahaan yang kuat.

banyak persepsi tentang budaya organisasi yang baik akan mempengaruhi kinerja pegawai di suatu perusahaan, karena hal tersebut penulis tertarik untuk melakukan penelitian di PT Perusahaan Gas Negara (PGN) Sales area Surabaya karena budaya organisasi disana baik. Maka perumusan masalah yang sesuai dengan judul penelitian penulis adalah Bagaimana hubungan budaya organisasi terhadap kinerja pegawai di PT perusahaan gas negara (pgn) sales area Surabaya dan bagaimana kendala atau masalah yang di hadapi dalam peningkatan budaya organisasi terhadap kinerja pegawai. Tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengetahui hubungan budaya organisasi dengan kinerja pegawai dan mengetahui kendala atau masalah dalam peningkatan budaya organisasi.

### **Kajian Teori**

Budaya Organisasi Menurut (Furqon, Chairul, 2002) budaya organisasi adalah seperangkat perilaku, perasaan dan kerangka psikologis yang terinternalisasi sangat mendalam dan dimiliki bersama oleh anggota organisasi. Sementara, menurut (Robbins, Stephen P, 2002) bahwa budaya organisasi merupakan suatu persepsi bersama yang dianut oleh anggota-anggota organisasi atau dinamakan dengan suatu sistem dari makna kebersamaan. Dalam peningkatan budaya organisasi terdapat 6 indikator untuk menentukan budaya organisasi yang baik adalah

(Wirawan , 2008) mengemukakan indikator budaya organisasi sebagai berikut:

a. Pelaksanaan norma

Norma adalah peraturan perilaku yang menentukan respon suatu karyawan atau pegawai mengenai apa yang dianggap tepat dan tidak tepat didalam situasi tertentu

b. Pelaksanaan nilai-nilai

Nilai-nilai merupakan pedoman atau kepercayaan yang dipergunakan oleh orang atau organisasi untuk bersikap jika berhadapan dengan situasi yang harus membuat pilihan nilai-nilai berhubungan erat dengan moral dan kode etik yang menentukan apa saja yang harus dilakukan.

c. Kepercayaan dan filsafat

Kepercayaan organisasi berhubungan dengan apa yang menurut organisasi dianggapnya benar dan tidak benar. Kepercayaan melukiskan karakteristik moral organisasi atau kode etik organisasi, misalnya memberikan upah minimum sesuai dengan kebutuhan layak kan meningkatkan motivasi karyawan atau pegawai. Filsafat adalah pendapat organisasi mengenai hakikat atau esensi sesuatu misalnya perusahaan mempunyai pendapat yang berbeda mengenai esensi sumber daya manusia

d. Pelaksanaan kode etik Kode etik adalah kumpulan kebiasaan baik suatu masyarakat yang diwariskan dari generasi ke generasi lainnya. Fungsi dari kode etik adalah pedoman perilaku bagi anggota organisasi

e. Pelaksanaan seremoni Seremoni merupakan peranan budaya organisasi atau tindakan kolektif pemujaan budaya yang dilakukan secara turun menurun mengingatkan dan memperkuat nilai-nilai budaya.

f. Sejarah organisasi Budaya organisasi dikembangkan dengan waktu yang lama yaitu sepanjang sejarah organisasi dan merupakan produk dari sejarah organisasi.

Kinerja merupakan suatu fungsi dari motivasi dan kemampuan seorang karyawan. Kinerja (performance) dapat juga diartikan sebagai hasil kerja atau prestasi kerja. Kinerja adalah perilaku nyata yang ditampilkan setiap orang sebagai prestasi kerja yang dihasilkan oleh karyawan sesuai dengan perannya dalam perusahaan.

Menurut (Dessler., 2006) beberapa faktor utama dalam penilaian kinerja adalah :

- (1) mutu pekerjaan, yaitu kualitas dalam hal kecermatan, ketuntasan, dan dapat diterimanya kerja yang telah dilakukan;
- (2) produktivitas, yaitu mutu dan efisiensi dari kerja yang dihasilkan dalam periode waktu tertentu;
- (3) pengetahuan mengenai pekerjaan, yaitu keterampilan/ keahlian dan informasi praktis yang digunakan pada pekerjaan;
- (4) kehandalan, yaitu sejauh mana seorang karyawan dapat diandalkan menyangkut penyelesaian tugas dan tindak lanjut;
- (5) ketersediaan, yaitu sejauh mana seorang karyawan tepat menyelesaikan pekerjaan yang diberikan tepat waktunya, serta meninjau periode istirahat yang ditetapkan dan catatan kehadiran keseluruhan;
- (6) ketidaktergantungan, yaitu sejauh mana kerja yang dijalankan dengan sedikit atau tanpa supervisi.

### **Metode**

Penelitian ini menggunakan tipe penelitian deskriptif dengan metode kualitatif. Landasan teori yang menjadi fokus dalam penelitian ini yaitu peneliti menggunakan 6 indikator menurut (Wirawan , 2008) yaitu pelaksanaan norma, Pelaksanaan nilai-nilai, Kepercayaan dan filsafat, Pelaksanaan kode etik, Pelaksanaan seremoni, dan Sejarah organisasi. Lokasi penelitian berada PT Perusahaan Gas Negara (PGN) Area

Surabaya Jln Pemuda no 56-57 Embong Kaliasin Kec Genteng Kota Surabaya. Sumber data dalam penelitian ini adalah data primer dan data sekunder. Data primer diperoleh langsung dari sumber pertama. Data primer dapat berupa hasil wawancara online sebagai hasil observasi kepada pegawai yang bernama Ibu Silvi selaku (Customers Manajemen), Pak Imam (Manajemen Administrasi Head), Pak Kabul Sucipto selaku (Staf Billing), Bu Dwi Andriani (Staff) dan Bu Eva (Staff). Data sekunder diperoleh dari data yang dikumpulkan, diolah dan disajikan oleh pihak lain mencakup dokumen-dokumen resmi dan hasil penelitian yang berwujud laporan yang berhubungan dengan masalah penelitian. Teknik pengumpulan data yang digunakan lebih valid dan relevan menggunakan teknik wawancara, observasi dan dokumentasi. Teknik analisa datanya menggunakan teori menurut Lofland dan Lofland (Moleong, 2007) sumber data utama dalam penelitian kualitatif adalah kata-kata dan tindakan, selebihnya adalah data tambahan seperti dokumen dan lain-lain.

## **Hasil**

Salah satu faktor yang menentukan kesuksesan perusahaan adalah kemampuannya dalam membangun budaya perusahaan yang baik. Dengan budaya perusahaan dapat dilihat perusahaan tersebut sukses atau tidak. Budaya perusahaan berperan untuk menjadi nilai-nilai yang memotivasi, membangun dan mendorong setiap pekerja untuk bersama-sama meraih tujuan perusahaan. Budaya Organisasi di PGN sendiri ada dua macam yaitu budaya tertulis dan budaya tidak tertulis. Budaya tertulis di PGN Surabaya ada 3 macam yaitu

1. ProCise singkatan dari (Professionalism, Continuous Improvement, Integrity, Safety, Excellent Service. Budaya ProCise lebih focus dengan pembentukan karakter dan kedisiplinan pegawai itu sendiri,
2. HSEE terkait dengan Safety,

3. Resiko terkait dengan bagaimana cara kita mengelola, agar resiko tidak muncul dan bagaimana meminimalkan resiko dalam bekerja.

Sedangkan untuk budaya tidak tertulis adalah ada budaya seperti budaya sopan, salaman setiap pagi ke semua rekan kerja, itu bukan sesuatu tertulis tetapi di terapkan karena lingkungan sekitar melaksanakannya, jadi kita wajib mengikutinya.

### **Pembahasan**

Budaya organisasi di PT Perusahaan Gas Negara dikatakan baik karena sudah menerapkan indikator tata kelola budaya organisasi yang baik, adapun indikatornya adalah

1. Pelaksanaan Norma Norma yang ada di PT Perusahaan Gas Negara Sales Area Surabaya adalah Norma Kesopanan yaitu dengan menerapkan budaya ketimuran seperti: salam yang dilakukan setiap pagi ke semua pegawai sebelum memulai bekerja, Sapa jika bertemu entah karyawan organic atau non organic seperti: Driver, OB, Satpam. Dengan adanya norma tersebut akan membangun komunikasi yang baik sesama pekerja, membentuk jiwa kekeluargaan, keharmonisan, dan kekompakan antara pekerja satu dengan yang lain. Perubahan atau dampak Positif jika terjadi norma yang baik adalah terciptanya Kenyamanan, kemakmuran dan kebahagiaan pekerja dan juga akan tercipta suasana yang tertib dan tentram di Lingkungan kerja.
2. Pelaksanaan nilai-nilai Berdasarkan nilai nilai budaya organisasi PT Perusahaan Gas Negara sendiri telah menerapkan nilai-nilai budaya PROCISE ((Professionalism, Continuous Improvement, Integrity, Safety, Excellent Service). Yang mana Profesionalisme artinya Pegawai senantiasa memberikan hasil terbaik dengan meningkatkan kompetensi di bidangnya dan



bertanggung jawab terhadap setiap tindakan. Continus Improvement artinya Pegawai Berkomitmen untuk melakukan Penyempurnaan terus menerus dengan berfikir Kreatif dan Inovatif. Integrity artinya Pegawai Di PGN harus jujur, terbuka, berfikir positif, Disiplin dan Konsisten. Safety artinya Pegawai di PGN selalu mengutamakan keselamatan dan kesehatan kerja serta peduli akan lingkungan social dan alam. Excllent Servise artinya di PGN mengutamakan kepuasan Pelanggan dan Proaktif serta Tanggap. Dengan adanya Nilai-nilai budaya organisasi akan membuat Pekerja Terarah dan memiliki tujuan. Karena pada dasarnya nilai nilai budaya berfungsi untuk pedoman berperilaku pegawai di lingkungan kerja. Perubahan dalam pelaksanaan Nilai Nilai Budaya Organisasi Yang Baik adalah akan meningkatnya Kinerja terutama dalam hal pelayanan karena inti dari nilai budaya di PT Perusahaan Gas Negara adalah memberikan pelayanan yang baik dan mengutamakan Pelanggan.

3. Kepercayaan dan filsafat Kepercayaan di PT Perusahaan Gas Negara yaitu memberikan umpan minimum sesuai dengan kebutuhan layak untuk meningkatkan motivasi pegawai, dan juga memberikan apresiasi bagi pegawai atau divisi yang berprestasi. Dengan adanya kepercayaan akan mendorong adanya kerja sama antara divisi satu dengan yang lainnya. suatu hal yang tidak ketara tapi berdampak besar yaitu rasa percaya akan mendorong para sales executives untuk mengejar target mereka dengan keyakinan bahwa atasan mereka akan memberikan penghargaan atau apresiasi. Terbukti di PT Perusahaan Gas Negara jumlah penjualan Gas Meningkat dan melebihi target atau realisasi yang telah di tentukan. Terutama pelanggan Rumah Tangga. Berikut adalah bukti kenaikan penjualan Gas di PT PGN.

*Tabel 5 : Hasil Perhitungan Penjualan PT PGN - Sales Area Surabaya  
Periode 2017 - 2019*

Tahun	RKAP		Realisasi		Pencapaian	
	Volume (MMBtu)	Rp	Volume (MMBtu)	Rp	Volume (MMBtu)	Rp
2017	3.414.915,94	Rp 10.084.210.873	6.980.332,48	Rp 22.029.600.705	204%	218%
2018	7.183.172,00	Rp 21.988.559.107	8.578.516,00	Rp 26.831.479.768	119%	122%
2019	6.149.284,72	Rp 19.052.902.052	8.184.505,27	Rp 25.601.396.800	133%	134%

*Sumber : Bagian Administrasi PT. PGN Sales Area Surabaya (Februari 2019)*

Kalo filsafatnya memberikan kesempatan berpendapat secara adil bagi pegawai. Dengan adanya filsafat akan membuat pegawai merasa di hargai dalam berpendapat dan memiliki kebebasan dalam memberikan ide. Hal tersebut akan meningkatkan kinerja karena mereka bebas memberikan ide dan mereka bisa berfikir lebih inovatif dan kreatif.

4. Pelaksanaan kode etik Kode etik yang berlaku di PT Perusahaan Gas Negara adalah Pedoman Etika Usaha Dan Etika Kerja. Pedoman Etika Usaha dan Etika secara garis besar berisi tentang pedoman perilaku insan PGN dalam aktivitas kerja sehari-hari. Kode Etik ini memberikan panduan Praktis tentang cara menangani konflik kepentingan, korupsi, suap, gratifikasi, manajemen informasi dan lain-lain. Melalui kode etik ini pula, calo gas tidak dapat memiliki kesempatan untuk bertatap muka dan berhubungan dengan karyawan maupun pimpinan PGN. Keberhasilan PT PGN dalam pelaksanaan kode etik ini terbukti selama beberapa waktu belakangan ini, PGN meraih kinerja memuaskan dan bersih dari kasus suap atau korupsi. Hal ini karena upaya membangun perusahaan yang bersih. Selama tahun 2014, PGN mencatatkan pendapatan neto sebesar 80 US\$ 3,41 miliar. Angka itu naik 13,6 % ketimbang periode tahun sebelumnya yaitu US\$ 3,00 miliar. Kunci keberhasilan PT PGN adalah sikap profesionalisme dari

seluruh awak perusahaan PGN, juga kuatnya komitmen dari pucuk pimpinan atas toleransi nol korupsi.

5. Pelaksanaan Seremoni Pelaksanaan seremoni di PT Perusahaan Gas Negara Sales Area Surabaya yaitu pelaksanaan apel pagi dengan pembacaan budaya Procise yang dilakukan setiap pagi jam 7.30 pagi, yang menjadi hostnya bergantian setiap hari sesuai jadwal yang telah di tentukan. Dengan adanya apel pagi merupakan upaya penegakan disiplin kerja pegawai BUMN, dan juga membuka ruang dalam koordinasi komunikasi serta meningkatkan silahturahmi. Dalam pelaksanaan seremoni di PT PGN sendiri masih belum optimal karena masih ada beberapa karyawan yang terlambat mengikuti terlebih pada hari senin. Di PGN sendiri ada aturan tentang keterlambatan pegawai, jika mereka terlambat mereka akan di denda 10 ribu, bukan hanya individu yang melanggar tetapi satu tim. Gunanya agar mereka bisa saling mengingatkan satu dengan yang lainnya. akan tetapi masih belum optimal pelaksanaannya. Bisa di bilang disiplin nya masih kurang saat mengikuti apel pagi. Tetapi presentasi yang tepat waktu dan yang telat kehadirannya masih banyak presentasi yang datang tepat waktu. Yang terlambat bisa di hitung beberapa saja.
6. Sejarah Organisasi Sejarah Organisasi di PT Perusahaan Gas Negara sendiri adalah sejarah pertama kali PT Perusahaan Gas Negara berdiri, di organisasi ini sejarah dari perusahaan ini di tulis di dalam web site dan di panjang di figura. Gunanya agar pegawai mengetahui sejarah bagaimana pertama kali PGN berdiri dan mengetahui perjuangan dibalik lahirnya perusahaan ini. Dengan adanya sejarah ini akan membangun rasa cinta organisasi atau perusahaan.

Budaya Organisasi di PT Perusahaan Gas Negara Area Sales Surabaya sudah berjalan dengan baik dan sesuai dengan ketentuan yang telah ditentukan perusahaan. Dan PT Perusahaan Gas Negara telah menerapkan 6 indikator kesuksesan budaya organisasi yang baik yaitu pelaksanaan norma, pelaksanaan nilai-nilai, kepercayaan dan filsafat, pelaksanaan kode etik, pelaksanaan seremoni, sejarah organisasi. Dari hasil wawancara yang dilakukan penulis dapat disimpulkan bahwa dengan budaya organisasi dapat meningkatkan hasil kinerja pegawai karena dengan adanya budaya organisasi dapat menghasilkan norma perilaku dan nilai-nilai budaya organisasi yang sama. Norma perilaku dan nilai-nilai budaya organisasi yang sama akan membuat mereka merasa satu rasa, satu jiwa dan akan membangun semangat kerja. Budaya organisasi juga berfungsi sebagai pedoman karyawan dalam bertindak dan memiliki visi misi yang jelas. Dapat dikatakan dengan budaya organisasi yang kuat atau positif akan mempengaruhi kinerja organisasi sebaliknya yang lemah atau negative akan berdampak buruk terhadap pencapaian tujuan suatu organisasi. Artinya semakin baik budaya organisasi maka semakin baik pula kinerja pegawai.

Kendala saat pelaksanaan Budaya organisasi di PT Perusahaan Gas Negara adalah masih ada yang terlambat saat mengikuti apel pagi atau pelaksanaan Seremoni yang dilakukan setiap pagi jam 07.30 sebelum memulai bekerja, alasannya karena rumahnya jauh, punya anak kecil sehingga tidak bisa datang tepat waktu. 83 Sudah pernah dibicarakan dan butuh evor lebih untuk personalia ini bisa menjadi disiplin sesuai dengan standart yang berlaku di organisasi ini.

### **Kesimpulan dan Saran**

PT Perusahaan Gas Negara Area Sales Surabaya telah menerapkan budaya organisasi dengan baik dan sesuai dengan

kebijakan yang diatur perusahaan. Dengan adanya budaya organisasi yang baik kinerja pegawai akan meningkat. karena dengan adanya budaya akan menghasilkan norma perilaku dan nilai nilai budaya organisasi yang sama. Norma perilaku dan nilai budaya organisasi yang sama akan membuat mereka merasa satu rasa, satu jiwa dan akan membangun semangat kerja. Budaya organisasi juga berfungsi sebagai pedoman karyawan dalam bertindak dan memiliki visi misi yang jelas. Dapat dikatakan dengan budaya organisasi yang kuat atau positif akan mempengaruhi kinerja organisasi sebaliknya yang lemah atau negative akan berdampak buruk terhadap pencapaian tujuan suatu organisasi. Artinya semakin baik budaya organisasi maka semakin baik pula kinerja pegawai. Walaupun budaya organisasi di PT Perusahaan Gas Negara Area Sales Surabaya sudah di terapkan dengan baik tetapi masih ada kendalanya dalam meningkatkan kinerja pegawai yaitu masalah keterlambatan pegawai saat mengikuti apel pagi. Keterlambatan itu akan mempengaruhi kedisiplinan pegawai.

Saran Budaya Organisasi di PT Perusahaan Gas Negara Area Sales Surabaya sudah sangat baik, namun tetap harus di tingkatkan lagi agar dapat membentuk kedisiplinan, semangat kerja dan kinerja lebih meningkat dan dalam kedisiplinan tentang keterlambatan masuk kerja atau saat Apel di pagi hari di perketat dan menambah punishment agar tidak terjadi keterlambatan, sehingga kedisiplinan meningkat.

## Referensi

- Andreas, Lako. (2004). *Kepemimpinan dan Kinerja Organisasi Isu Teori dan Solusi*. Yogyakarta: Amara Books.
- Denhardt, J. &. (2003). *The New Public Service: Serving Not Steering*. New York: M.E. Sharpe.
- Dessler. (2006). *Manajemen Sumber Daya Manusia* (Jilid 1 ed.). Jakarta: PT. Indeks.
- Djokosantoso Moeljono . (2005). *Cultured. Budaya Organisasi Dalam Tantangan*. Jakarta: PT Pustaka Binaman Pressindo.
- Fahmi. I. (2010). *Manajemen Kinerja : Teori dan Aplikasinya*. Bandung: CV. Alfabeta.
- Furqon, Chairul. (2002). Organization Culture. *Definisi Budaya organisasi*, p. Google Search Engine.
- Hood, C. (1991). *A public Management for All Seasons. Public Administration*.
- Kotter, J. P. (1998). *Dampak Budaya Perusahaan Terhadap Kinerja*. (d. C. Benyamin Molan, Trans.) Jakarta: Pearson Education Asia Pte. Ltd dan PT Prenhallindo.
- Kreitner, R. d. (2003). *Prilaku Organisasi* (Edisi Pertama ed.). (E. Suandy, Trans.) Jakarta:: Salemba Empat,.
- Lukito, B. T. (1995). *Peningkatan Kinerja Perusahaan: Tinjauan Aspek Budaya*. (Usahawan, Ed.)
- Mardiasmo. (2002). *Ekonomi Dan Manajemen Keuangan Daerah*. Yogyakarta: ANDI.

- Rivai, V. (2004). *Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Perusahaan* (Cetakan Pertama ed.). Jakarta: PT. RAJA Grafindo Persada.
- Robbins, S. (1993). *Organization behavior 6th ed.* USA : Prentice Hall.
- Robbins, Stephen P. (2002). *Prinsip-prinsip Perilaku Organisasi* . Jakarta: Erlangga.
- Robbins, Stephen P. (2003). *Organizational Behavior, Concept Contropversies and Applications.* (J. P. Kelompok, Trans.) USA: Prentice Hall Inc.
- Sobirin, Akhmad. (2007). *Budaya Organisasi: Pengertian, Makna, dan Aplikasinya dalam Kehidupan Organisasi.* Yogyakarta: Sekolah Tinggi Ilmu Manajemen YKPN.
- Soedjono. (2005). Jurnal Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Organisasi dan Kepuasan Kerja Karyawan pada Terminal Penumpang Umum di Surabaya.
- Tika, Moh. Pabundu. (2006). *Budaya Organisasi dan Peningkatan Kinerja Perusahaan.* Jakarta: Bumi Aksara.
- Wijaya, S. W. (2007). Budaya Organisasi dan Efektifitas Penerapan E-Goverment. *snati 2007, ISSN 1907=5022.*
- Wirawan . (2008). *Evaluasi Kinerja Sumber Daya Manusia (Teori, Aplikasi dan Penelitian).* Jakarta: Salemba Empat.