

BAB IV

ANALISIS DATA DAN PEMBAHASAN

A. GAMBARAN UMUM OBYEK PENELITIAN

1. Sejarah Singkat PDAM Kota Surakarta

Air minum Surakarta terbangun pada tahun 1929 oleh Sultan Kasunanan Surakarta Paku Buwono X. Pada saat itu pelaksanaan pembangunan diserahkan kepada NV. Hoogdruk Water Leiding Hooplaats Surakarta en Omstreken. Pada zaman pendudukan Jepang, berubah nama menjadi Solo Suido Syo. Pada masa kemerdekaan perusahaan ini diambil alih oleh pemerintah Republik Indonesia. Pada tanggal 9 April 1960 pengelolaan dialihkan kepada Dinas Penghasilan Daerah Kotamadya Dati II Surakarta.

Pada tahun 1977, berdasarkan peraturan Daerah Nomor 3 tahun 1977 tanggal 21 Mei, status dari seksi Air Minum pada Dinas Pendapaan Daerah ditingkatkan menjadi Perusahaan Daerah Air Minum Kodya ati II Surakarta. Pada tanggal 16 Januari 2004 telah ditetapkan Peraturan Daerah Kota Surakarta nomor 1 tahun 2004 tentang perubahan atas Peraturan Daerah Nomor 3 Tahun 1977.

2. Kondisi Air Minum Kota Surakarta

Secara geografis daerah Surakarta atau terkenal Solo terletak pada $110^{\circ} 45' 15''$ BT - $110^{\circ} 45' 35''$ BT dan $7^{\circ} 36' 00''$ LS - $7^{\circ} 56' 00'$ LS. Wilayah Kota Surakarta terdiri dari 5 wilayah Kecamatan, 51 wilayah Kelurahan. Luas wilayah Surakarta berkisar 4. 404, 06 Ha. Wilayah Kota Surakarta secara umum memiliki topografi yang relatif datar berkisar antara 80 – 100 meter diatas permukaan laut.

Hanya bagian utara Surakarta yang memiliki elevasi pada kisaran 80 – 130 meter di atas permukaan laut. Penduduk di kota Surakarta lebih bersifat pemukiman dan jasa. Jumlah penduduk pada tahun 2010 adalah 580.824 dengan pertumbuhan rata-rata kurun waktu lima tahun terakhir berkisar 0,651 % pertahun.

Dalam perencanaan air bersih Kota Surakarta, daerah pengembangan merupakan kesatuan wilayah yang mencakup seluruh aspek sistem penyediaan air bersih. Wilayah ini meliputi seluruh wilayah pelayanan existing maupun rencana pengembangannya. Kapasitas pelayanan air minum di Surakarta yang pada tahun 2010 sebesar 822,57 l/det, untuk melayani 55.338 sambungan rumah atau kurang lebih 57,29 % dari total penduduk kota Surakarta. Sumber air berasal dari mata air Cokrotulung sebesar 387 l/det, dari 26 buah sumur dalam dengan kapasitas sebesar 350,1 l/det dan dari IPA Jurug 85,47 l/det (kap. terpasang 100 l/det).

Kapasitas resevoir yang ada sebesar 9.640 m³, hanya mampu melayani pada jam puncak 3,02 jam dari standard 4,8 jam atau 37,13 %. Sehingga pada jam-jam puncak kawasan selatan pelayanan dan sebagian kawasan utara, tekanan airnya sangat rendah. Bahkan beberapa kawasan tidak dapat menerima air.

3. Produksi Dan Distribusi Air Minum

Jumlah produksi air minum di PDAM Surakarta pada dasarnya relatif stabil, artinya tidak mengalami peningkatan yang tinggi. Hal ini berkaitan dengan penambahan penduduk yang disertai permintaan air minum yang cukup stabil. Sebagaimana dalam tabel berikut :

Tabel 4.1
Tingkat Pemakaian Air Minum

No.	Daerah Pelayanan	Tahun 2008	Tahun 2009	Tahun 2010
	Kawasan Utara			
1.	Jumlah Penduduk	108.906	109.815	110.637
2.	Jumlah sambungan rumah	14.902	15.288	15.814
3.	Pemakaian rata-rata (m ³)	24	23	22
	Kawasan Tengah			
1.	Jumlah Penduduk	234.181	236.137	237.907
2.	Jumlah sambungan rumah	22.831	22.810	22.736
3.	Pemakaian rata-rata (m ³)	22	22	21
	Kawasan Selatan			
1.	Jumlah Penduduk	228.644	230.553	232.280
2.	Jumlah sambungan rumah	16.723	16.730	16.7
3.	Pemakaian rata-rata (m ³)	22	22	22

Sumber : Humas PDAM Surakarta

Tabel 4.2
Produksi dan distribusi air

Uraian	Tahun 2006	Tahun 2007	Tahun 2008	Tahun 2009	Tahun 2010
Produksi Air	23.825.307	25.902.099	25.391.983	24.817.080	24.581.453
Air terjual	16.165.732	15.670.331	15.425.631	14.892.569	14.802.307
Kehilangan air	7.659.575	10.231.768	9.966.369	9.924.511	9.779.146

Sumber : Humas PDAM Surakarta

4. Organisasi dan Sumberdaya Manusia

Setiap organisasi yang baik mempunyai visi dan misi, demikian juga pada PDAM Surakarta. Visi PDAM Surakarta adalah “menjadi salah satu PDAM yang terbaik dibidang pelayanan air minum dan air limbah melalui pengelolaan yang profesional”. Sedangkan misi perusahaan ini :

- a. Memberikan layanan air minum dan air limbah kepada masyarakat secara berkesinambungan dengan mengutamakan kepuasan pelanggan.
- b. Meningkatkan kontribusi perusahaan pada pendapatan asli daerah (PAD).
- c. Meningkatkan profesionalisme Sumber Daya Manusia (SDM).
- d. Melestarikan sumber air.

Pada pasal 2 bab II bahwa organisasi perusahaan di PDAM Surakarta adalah : Organisasi pelaksana perusahaan, Sekretariat perusahaan, Organisasi teknis perusahaan serta Staf ahli perusahaan.

- a. Organisasi pelaksana perusahaan, merupakan organisasi pelaksana operasional perusahaan yang dipimpin oleh seorang kepala bidang yang berkedudukan dibawah dan bertanggung jawab kepada Direktur umum atau Direktur teknik. Dalam pasal 4 tentang susunan organisasi, Organisasi pelaksana perusahaan terdiri dari Direktur umum dan Direktur Teknik.

- 1) Direktur umum, membawahi bidang langganan yang terdiri seksi hubungan langganan, seksi data langganan serta seksi rekening langganan. Direktur umum juga membawahi bidang keuangan yang terdiri seksi anggaran, seksi pembukuan serta seksi kas. Demikian juga Direktur umum membawahi bidang aset yang terdiri dari seksi perawatan aset, seksi pengendalian aset serta seksi kolam renang Tirtomoyo.

- 2) Direktur teknik, membawahi bidang produksi, bidang distribusi serta bidang limbah cair. Bidang produksi terdiri seksi perencanaan produksi, seksi instalasi produksi serta seksi sumber air. Bidang distribusi terdiri seksi perencanaan distribusi, seksi instalasi distribusi serta seksi meter air. Bidang limbah cair

terdiri seksi perencanaan limbah cair, seksi instalasi limbah cair serta pengolahan limbah cair.

b. Sekretariat perusahaan, merupakan unsur tetap yang dipimpin oleh seorang sekretaris perusahaan yang berkedudukan dibawah dan bertanggung jawab kepada Direktur Utama. Sekretariat perusahaan terdiri dari sub bagian administrasi, sub bagian rumah tangga serta sub bagian kepegawaian. Sekretariat perusahaan mempunyai tugas sebagai berikut :

- 1) Melaksanakan administrasi sekretariat perusahaan.
- 2) Melaksanakan penyusunan program dan rencana kerja sekretariat perusahaan.
- 3) Melaksanakan pembinaan administrasi dan tata laksana sub bagian administrasi, sub bagian rumah tangga dan sub bagian kepegawaian.
- 4) Melaksanakan penyusunan pedoman petunjuk teknis sub bagian administrasi, sub bagian rumah tangga dan sub bagian kepegawaian.
- 5) Mengawasi dan mengevaluasi kegiatan sub bagian sub bagian administrasi, sub bagian rumah tangga dan sub bagian kepegawaian.
- 6) Melaksanakan koordinasi dengan unit kerja lain.

c. Organisasi teknis perusahaan, merupakan organisasi teknis operasional perusahaan yang berada dibawah dan bertanggung jawab kepada Direktur Utama. Organisasi teknis perusahaan terdiri dari inspektorat perusahaan, penelitian dan pengembangan perusahaan dan unit tertentu seperti unit hukum, unit teknologi sistem informasi dan unit laboratorium. Inspektorat perusahaan terdiri dari :

- 1) Inspektorat perusahaan bidang administrasi dan keuangan.
- 2) Inspektorat perusahaan teknik.

Bagian penelitian dan pengembangan perusahaan terdiri dari :

- 1) Penelitian dan pengembangan perusahaan bidang administrasi dan keuangan.
 - 2) Penelitian dan pengembangan perusahaan bidang teknik.
- d. Staf ahli perusahaan, merupakan unsur perbantuan perusahaan yang berada dibawah dan bertanggung jawab kepada Direktur Utama. Bagian ini terdiri dari staf ahli perusahaan bidang administrasi dan keuangan serta staf ahli perusahaan bidang tehnik. Tugas staf ahli perusahaan bidang administrasi dan keuangan antara lain :

- 1) Melaksanakan analisa evaluasi, kajian dan telaah bidang administrasi dan keuangan perusahaan.
- 2) Memberikan pertimbangan, pandangan, pendapat, masukan dan saran bidang administrasi dan keuangan perusahaan.
- 3) Melaksanakan koordinasi dengan unit kerja lain.

Tugas staf ahli perusahaan bidang tehnik antara lain :

- 1) Melaksanakan analisa evaluasi, kajian dan telaah bidang teknik perusahaan.
- 2) Memberikan pertimbangan, pandangan, pendapat, masukan dan saran bidang teknik perusahaan.
- 3) Melaksanakan koordinasi dengan unit kerja lain.

B. DESKRIPSI RESPONDEN

Karakteristik responden akan digambarkan dalam bentuk tabel. Dari hasil penelitian yang dilakukan terhadap 48 responden, diperoleh hasil sebagai berikut :

1. Karateristik responden berdasarkan jenis kelamin

Tabel 4.3
Karakteristik Jenis Kelamin Responden

Jenis Kelamin	Jumlah	Prosentase
Laki-laki	60	82 %
Wanita	13	18 %
Jumlah	73	100 %

Sumber : Data Primer diolah

Berdasarkan tabel 4.1 dapat diketahui bahwa jumlah responden laki-laki lebih besar dari jumlah responden wanita, yaitu 82 % untuk laki-laki dan 18 % untuk wanita.

2. Karakteristik responden berdasarkan usia

Tabel 4.4
Karakteristik Usia Responden

Usia	Jumlah	Prosentase
31 – 40 tahun	20	31 %
≥ 41 tahun	53	69 %
Jumlah	73	100 %

Sumber : Data primer diolah

Berdasarkan tabel 4.2 dapat diketahui bahwa responden paling banyak adalah kelompok responden usia 31 sampai dengan 40 tahun yaitu sebanyak 20 orang atau sebesar 31 %. Sedangkan responden berusia lebih dari 41 tahun sebanyak 53 orang atau sebesar 69 %.

3. Karakteristik responden berdasarkan tingkat pendidikan

Tabel 4.5
Karakteristik Tingkat Pendidikan Responden

Pendidikan	Jumlah	Prosentase
SLTA	10	14%
S1	52	71%

Pendidikan	Jumlah	Prosentase
S2	11	15%
Jumlah	73	100 %

Sumber : Data primer diolah

Berdasarkan tabel 4.3 tersebut diatas dapat diketahui bahwa responden terbanyak memiliki tingkat pendidikan S1 yaitu sebanyak 52 orang atau sebesar 71 %, SLTA 10 orang atau 14 %. Sedangkan tingkat S2 sebanyak 11 orang atau sebesar 15 %.

4. Karakteristik responden berdasarkan masa kerja

Tabel 4.6

Karakteristik Masa Kerja Responden

Masa Kerja	Jumlah	Prosentase
< 5 tahun	10	14 %
5 - 14 tahun	20	27 %
15 tahun Keatas	43	59 %
Jumlah	73	100 %

Sumber : Data Primer Di olah

Berdasarkan tabel tersebut diatas dapat diketahui bahwa responden terbanyak adalah ada pada masa kerja 15 tahun keatas yaitu sebanyak 43 orang atau sebesar 59 %, sedangkan 5 sampai dengan 14 tahun 20 orang atau sebesar 27 %, sedangkan masa kerja kurang dari 5 tahun berjumlah 10 orang atau 14 %.

C. UJI INSTRUMEN PENELITIAN

1. Uji Validitas dan reliabilitas

Untuk mengetahui tingkat validitas item maka nilai r_{hitung} dibandingkan dengan angka kritik pada tabel korelasi r. Cara melihat angka kritik adalah dengan melihat baris N-2 apabila $r_{hitung} \geq r_{tabel}$ maka pertanyaan yang telah disusun untuk

mengumpulkan data dianggap mempunyai validitas kontrak, dengan perkataan lain pertanyaan tersebut valid dan dapat digunakan untuk mengumpulkan data (Singarimbun dan Effendi, 1995).

Dari hasil perhitungan SPSS versi 11.50 dapat dijelaskan :

Tabel 4.7

Uji Validitas Variabel Independen

Butir Pertanyaan	r hitung	r tabel	Validitas
1	0,732	0,22	Valid
2	0,751	0,22	Valid
3	0,763	0,22	Valid
4	0,632	0,22	Valid
5	0,782	0,22	Valid
6	0,695	0,22	Valid
7	0,700	0,22	Valid
8	0,668	0,22	Valid
9	0,758	0,22	Valid
10	0,783	0,22	Valid
11	0,579	0,22	Valid
12	0,753	0,22	Valid
13	0,754	0,22	Valid
14	0,691	0,22	Valid
15	0,688	0,22	Valid
16	0,584	0,22	Valid
17	0,804	0,22	Valid
18	0,710	0,22	Valid
19	0,719	0,22	Valid
20	0,740	0,22	Valid
21	0,805	0,22	Valid
22	0,773	0,22	Valid
23	0,641	0,22	Valid
24	0,707	0,22	Valid
25	0,764	0,22	Valid
26	0,629	0,22	Valid
27	0,836	0,22	Valid
28	0,699	0,22	Valid

Sumber : Data primer diolah

Tabel 4.8

Validitas Variabel Dependen

Butir Pertanyaan	r hitung	r tabel	Validitas
1	0,715	0,22	Valid
2	0,683	0,22	Valid
3	0,678	0,22	Valid
4	0,708	0,22	Valid
5	0,710	0,22	Valid
6	0,838	0,22	Valid
7	0,723	0,22	Valid
8	0,712	0,22	Valid
9	0,677	0,22	Valid

Sumber : Data primer di olah

Reliabilitas menunjukkan sejauh mana pengukuran itu dapat memberikan hasil yang relatif tidak berbeda bila dilakukan pengukuran kembali terhadap subyek yang sama. Singarimbun dan Effendi (1995 : 143) mengemukakan bahwa salah satu cara untuk menghitung reliabilitas alat pengukur dapat dilakukan dengan tehnik belah dua. Metode yang dipakai untuk mengukur reliabilitas adalah ditunjukkan oleh besarnya nilai alpha (α), semakin besar nilai alpha (mendekati nilai satu) maka instrumen penelitian tersebut semakin reliabel.

Tabel 4.9
Uji Reliabilitas

Variabel	r alpha	Reliabilitas
X1	0,674	Reliabel
X2	0,660	Reliabel
X3	0,658	Reliabel
X4	0,682	Reliabel
X5	0,662	Reliabel
X6	0,673	Reliabel

X7	0,651	Reliabel
Y	0,653	Reliabel

Sumber : Data primer diolah

2. Uji Asumsi Klasik

a. Uji Normalitas

Uji normalitas digunakan untuk mengetahui apakah dalam sebuah model persamaan regresi, variabel bebas, variabel terikat, atau keduanya mempunyai distribusinormal atau tidak. Dalam hal ini uji normalitas dilakukan dengan menggunakan metode grafik.

Dengan bantuan program SPSS versi 11,5 maka didapatkan gambar dalam lampiran 11, dimana data menyebar disekitar garis diagonal dan mengikuti arah garis diagonal dalam grafik. Sehingga dapat disimpulkan bahwa model persamaan regresi tersebut memenuhi asumsi normalitas.

b. Heteroskedastisitas

Penyimpangan asumsi yang disebabkan oleh adanya varians variabel dalam model yang tidak sama (konstan). Akibatnya penaksir atau estimator yang diperoleh tidak efisien, baik dalam sampel besar maupun sampel kecil. Pendeteksian adanya heteroskedastisitas dapat dilakukan dengan menggunakan melihat *coefficient correlation rho Spearman's*, dimana kalau lebih besar dari $\alpha = 0,05$ maka tidak terjadi heteroskedastisitas. Dengan bantuan program SPSS versi 11,5 didapatkan 0,181; 0,152; 0,107; 0,747; 0,389; 0,120; 0,095. Koefisien tersebut ternyata lebih besar dari *coefficient correlation rho Spearman's*, sehingga diambil kesimpulan bahwa tidak terdapat heterokesdasitas.

c. Multikolinearitas

Untuk mengetahui pengaruh multikolinearitas dalam penelitian ini dipergunakan nilai VIF (*Variance Inflation Factor*). Pendeteksian multikolinearitas dapat dilakukan apabila nilai VIF dibawah 10 berarti bebas multikolinearitas (Imam Ghazali, 2000). Berdasarkan hasil uji SPSS versi 11,5 terbukti model ini bebas multikolinearitas karena dibawah 10.

d. Autokoreasi

Pengujian autokorelasi dilakukan dengan uji Durbin-Watson. Tidak terjadi autokorelasi jika memenuhi syarat dari Durbin-Watson yaitu : $d_u < d_{hitung} < (4 - d_u)$. Dengan menggunakan signfikan 5% , $K = 7$, $N = 73$ Nilai d_u sebesar 1,834 dan d_{hitung} yang diperoleh adalah sebesar 2,474. Hasil uji autokorelasi menunjukkan bahwa regresi tersebut memenuhi syarat Durbin-Watson $d_u < d_{hitung} < (4 - d_u)$ karena angka sebesar 2,196 terletak diantara 1,834 dengan 2,474 sehingga diambil kesimpulan tidak terjadi autokorelasi.

D. ANALISIS DATA DAN PEMBAHASAN

1. Analisis Hasil Penelitian

Hasil hitungan analisis regresi berganda dengan bantuan komputer program SPSS versi 12.00 didapatkan :

a. Persamaan Regresi

Tabel 4.10

Hasil Pengujian Regresi Beganda

Model		Unstandardized Coefficients	
		B	Std. Error
1	(Constant)	22.980	6.173
	X1	-.319	.228
	X2	-.478	.210
	X3	.421	.183
	X4	-.163	.186
	X5	.363	.171
	X6	.290	.166
	X7	.453	.162

Sumber : Data primer diolah

Dari tabel 4 dapat dibuat persamaan regresi sebagai berikut :

$$Y = 22,980 - 0,319X_1 - 0,478X_2 + 0,421X_3 - 0,163X_4 + 0,363 X_5 + 0,290 X_6 + 0,453 X_7$$

Berdasarkan persamaan regresi diatas dapat dijelaskan sebagai berikut :

$b_1 = -0,319$ besar nilai koefisien regresi untuk dimensi inovasi dan keberanian mengambil resiko adalah 0,319 dengan parameter negatif. Hal ini berarti semakin tinggi tingkat inovasi dan keberanian mengambil resiko karyawan, maka kinerja karyawan PDAM Surakarta semakin mengalami penurunan.

$b_2 = -0,478$ besar nilai koefisien regresi untuk dimensi ketelitian kerja adalah -0,478 dengan parameter negatif. Hal ini berarti semakin tinggi budaya kerja pada hal ketelitian, maka kinerja karyawan PDAM Surakarta semakin mengalami penurunan.

$b_3 = 0,421X_3$ besar nilai koefisien regresi untuk dimensi orientasi hasil adalah 0,421 dengan parameter positif. Hal ini berarti semakin tinggi budaya kerja

pada aspek orientasi hasil, maka kinerja karyawan PDAM Surakarta mengalami peningkatan.

$b_4 = -0,163$ besar nilai koefisien regresi untuk dimensi perhatian pada orang adalah 0,163 dengan parameter negatif. Hal ini berarti semakin tinggi budaya kerja pada aspek perhatian pada orang, maka kinerja karyawan PDAM Surakarta mengalami penurunan.

$b_5 = 0,363$ besar nilai koefisien regresi untuk dimensi orientasi tim adalah 0,363 dengan parameter positif. Hal ini berarti semakin tinggi budaya kerja maka kinerja karyawan PDAM Surakarta semakin mengalami peningkatan.

$b_6 = 0,290$ besar nilai koefisien regresi untuk dimensi keagresifan karyawan dengan parameter positif. Hal ini berarti semakin tinggi budaya kerja aspek agresivitas karyawan, maka kinerja karyawan PDAM Surakarta semakin mengalami peningkatan.

$B_7 = 0,453$ besar nilai koefisien regresi untuk dimensi stabilitas karyawan dengan parameter positif. Hal ini berarti semakin tinggi budaya kerja aspek stabilitas karyawan, maka kinerja karyawan PDAM Surakarta semakin mengalami peningkatan.

b. Koefisien Determinasi (R)

Berdasarkan hasil perhitungan regresi (lihat dilampiran) didapatkan koefisien determinasinya $R = 0,485$ dapat dikatakan bahwa 48% variabel inovasi, ketelitian, orientasi hasil, perhatian pada orang, orientasi tim, agresivitas serta stabilitas mempengaruhi terhadap kinerja karyawan di PDAM Surakarta, sedangkan yang

sisanya 52% disebabkan pengaruh variabel lain yang tidak tercakup dalam penelitian ini.

c. Uji F

Berdasarkan hasil perhitungan diperoleh nilai F hitung sebesar 2,863 (lihat lampiran) sedangkan F tabel pada taraf signifikansi 5% adalah 2,37 ternyata F hitung lebih besar dari F tabel maka H_0 atau hipotesis nol ditolak sehingga diambil kesimpulan dimensi budaya organisasi mempunyai pengaruh yang signifikan secara bersama-sama terhadap kinerja karyawan di PDAM Kota Surakarta.

d. Uji t

Tabel 4.11

Uji t

Model		Unstandardized Coefficients		Sig.
		B	Std. Error	
1	(Constant)	22.980	6.173	.000
	X1	-.319	.228	.167
	X2	-.478	.210	.026
	X3	.421	.183	.025
	X4	-.163	.186	.383
	X5	.363	.171	.038
	X6	.290	.166	.085
	X7	.453	.162	.007

Sumber : Data primer Diolah

Berdasarkan hasil analisis data dari tabel diatas diperoleh bahwa variabel ketelitian, orientasi hasil, orientasi tim, serta stabilitas mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan di PDAM Kota Surakarta (angka koefisien dengan signifikansi kurang dari 0,05). Sedangkan variabel inovasi, perhatian pada

orang dan agresifitas tidak mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap motivasi kerja karyawan (angka koefisien signifikansi lebih dari 0,05).

2. Pembahasan

Hasil analisis secara bersama atau serentak menunjukkan bahwa dimensi budaya organisasi mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan yang dibuktikan dengan f hitung (2,863) lebih besar dari f tabel (2,233) sehingga H_0 ditolak sedangkan H_1 diterima. Hasil analisis penelitian secara serentak atau bersama ini konsisten dengan penelitian terdahulu Hasil penelitian Harvard Business School (Kotter dan Heskett, 1992) menunjukkan bahwa budaya perusahaan mempunyai dampak yang kuat dan semakin besar pada prestasi kerja organisasi. Hasil penelitian ini dari segi variabel yang paling dominan mempengaruhi kinerja karyawan adalah stabilitas. Uji dominasi tidak mendukung penelitian Budi Wibowo dkk (2001) yang menunjukkan tingkat inovasi merupakan variabel yang paling berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Hasil penelitian ini juga tidak mendukung penelitian Suryoputro (2005) yang menemukan variabel dominan adalah orientasi hasil. Namun beberapa variabel dalam penelitian ini sesuai juga dengan berbagai teori sebelumnya dan lebih jelasnya dapat terlihat dalam uji secara parsial atau terpisah.

Berdasarkan analisis hasil penelitian secara terpisah yaitu didapatkan bahwa variabel inovasi karyawan di PDAM Kota Surakarta tidak mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan. Penemuan hasil penelitian ini tidak konsisten dengan hasil penelitian pendahulu (Kotter dan Heskett, 1992), hal ini disebabkan para karyawan dalam bekerja tidak mengandalkan inovasi, belum mengembangkan

ide-ide dalam proses pekerjaan. Mereka bekerja lebih berorientasi pada pedoman rutin atau ketertiban dalam bekerja. Demikian juga hasil penelitian ini tidak konsisten dengan penelitian Budi Wibowo dkk (2001) yang menunjukkan tingkat inovasi merupakan variabel yang paling berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Kondisi demikian mengingat seting perusahaan yang berbeda, dimana PDAM adalah perusahaan/ lembaga pemerintah daerah yang bercorak semi profit.

Hasil analisis variabel ketelitian mempunyai pengaruh yang bermakna terhadap kinerja bawahan. Penemuan hasil penelitian ini sesuai dengan peneliti pendahulu yaitu Moeljono (2005) di Bank Rakyat Indonesia yang menemukan pengaruh budaya perusahaan dengan produktivitas pelayanan dengan hasil sangat signifikan. Seting perusahaan hampir sama yaitu antara PDAM dengan BRI adalah sama-sama perusahaan milik pemerintah, bedanya PDAM milik pemerintah daerah. Temuan hasil penelitian ini juga membuktikan peraturan kerja, ketelitian kerja, perencanaan kerja serta cara kerja di laksanakan para karyawan di PDAM kota Surakarta sehingga dapat meningkatkan kinerja karyawan. Demikian juga dimensi ketelitian merupakan dasar pijakan budaya kuat yang sangat penting bagi perusahaan untuk meningkatkan daya saing perusahaan. Sebagaimana ungkapan Beyer (2008) dalam disertasinya di Delaware University menyebutkan bahwa kepustakaan yang ada saat ini sudah cukup mendukung asumsi bahwa budaya yang kuat mengarah pada kinerja yang lebih tinggi, sehingga yang lebih penting lagi adalah melakukan telaah lebih lanjut lagi (Bayer, 2008).

Hasil analisis variabel orientasi hasil mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan. Penemuan hasil penelitian ini membuktikan karyawan di

PDAM Kota Surakarta mempunyai motivasi peningkatan hasil kerja, arahan pimpinan, serta kerjasama antar karyawan sehingga memberikan pengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Temuan hasil penelitian ini konsisten dengan penelitian Deal & Kennedy (dalam Martoatmodjo, 2007) yang menemukan pengaruh kerja keras dan daya tanggap perusahaan dengan kinerja perusahaan. Orientasi hasil dapat menjadikan kontrol atau kendali dalam proses kerja di dalam perusahaan. Menurut O'Reilly & Charman (1996) ; Pinae (2002) bahwa budaya pada aspek ketelitian dapat membentuk sikap dan perilaku karyawan.

Hasil analisis variabel perhatian pada orang tidak mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan. Penemuan hasil penelitian ini tidak konsisten dengan peneliti pendahulu (Purnasari, 2001), hal ini disebabkan kondisi data individu karyawan di PDAM Kota Surakarta belum diperhatikan. Disamping itu juga para karyawan dalam bekerja sudah biasa mempunyai kesibukan sendiri-sendiri antar departemen, sehingga tidak begitu perhatian terhadap karyawan lain. Hasil penelitian ini juga tidak sesuai dengan penelitian B. Phegan (1996) yang mengungkapkan bahwa budaya organisasi sangat dekat dengan kepemimpinan yang memperhatikan pada orang. Warna budaya organisasi bergantung pada corak kepemimpinan yang memperhatikan pada pengikut. Hal ini sejalan dengan teori kepemimpinan transformasional dari Behling dan Mc Fillend (1996) yang menghasilkan bahwa dimensi perhatian pada pengikut sangat mempengaruhi kinerja karyawan bahkan kinerja lebih.

Hasil analisis variabel orientasi tim mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan. Penemuan hasil penelitian ini konsisten dengan peneliti

pendahulu (Kotter dan Heskett, 1992), hal ini disebabkan di PDAM Kota Surakarta dilaksanakan pembagian tugas kerja yang adil, juga tercipta hubungan kerja, sistem kerja yang baik serta kebersamaan kerja sangat dipentingkan dalam melaksanakan tugas dan pengabdian. Hasil penelitian ini juga sesuai dengan teorinya J Case (1996) bahwa tatkala organisasi terus memperluas rentang kendali, meratakan struktur, mengurangi formalisasi maka keberadaan tim dan semangat kebersamaan menjadi sangat penting. Menurut Charles Handy (dalam Martoatmodjo, 2007) yang mengungkapkan bagaimana para individu karyawan secara tim menjalankan *power*, *roles* dan *task* dari organisasi untuk mencapai visi dan misi yang digariskan oleh pendiri perusahaan.

Hasil analisis variabel agresifitas karyawan tidak mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan. Penemuan hasil penelitian ini tidak konsisten dengan peneliti pendahulu (Kotter dan Heskett, 1992 ; Purnasari, 2001; Budi Wibowo dkk., 2001). Hal ini disebabkan para karyawan dalam bekerja dihargai, promosi disediakan serta memfokuskan rutinitas dan ketertiban sesuai peraturan perusahaan daerah. Kondisi ini juga disebabkan para karyawan yang bekerja di PDAM rata-rata berusia lebih dari 41 tahun, sehingga dalam usia tersebut agresifitas menurun. Keagresifan merupakan dimensi dalam budaya organisasi yang menjadi dasar penciptaan budaya unggul di sebuah organisasi. Sebagaimana menurut Y Wiener (1988) bahwa dalam budaya yang kuat (unggul) nilai-nilai inti dipegang teguh bersama-sama, semakin banyak anggota yang menerima nilai-nilai inti maka semakin besar komitmen mereka terhadap perilaku anggota sebuah organisasi. Apabila kondisi demikian tercipta maka keharmonisan kerja meningkat, kekompakan kerja serta

loyalitas meningkat yang pada gilirannya memperkecil kecenderungan karyawan untuk meninggalkan organisasi (Mowday, Porter, Steers, 1999).

Hasil analisis variabel stabilitas mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan. Penemuan hasil penelitian ini konsisten dengan peneliti pendahulu (Kotter dan Heskett, 1992 ; Purnasari, 2001; Budi Wibowo dkk., 2001). Hal ini disebabkan para karyawan di PDAM dalam bekerja memiliki kebanggaan, merasa memiliki serta mempunyai harapan kedepan. Mereka juga sangat memperhatikan peraturan dan ketertiban kerja dasar sehingga stabilitas kerja dapat dijaga. Temuan penelitian ini mendukung teori Kast dan Rosenzweig (dalam Robbins, 2005) yang mengemukakan bahwa budaya mempunyai fungsi antara lain meningkatkan stabilitas baik individu maupun sosial. Sebagaimana pendapat Geert Hofstede (1980) yang menekankan pentingnya nilai dasar (*core values*) sebagai pintu masuk perubahan budaya sebuah perusahaan. Di PDAM peraturan dan ketertiban merupakan norma dasar yang harus dipatuhi dalam meningkatkan kinerja. Kondisi ini sesuai dengan teorinya Edgar Schein (1985) yang menekankan norma dasar sebagai aturan main untuk mempertemukan perilaku individu dengan perilaku organisasi yang dikehendaki oleh manajemen perusahaan.