

**LAPORAN HASIL PENELITIAN  
REGULER KOMPETITIF**



**ANALISIS PENGARUH BUDAYA ORGANISASI  
TERHADAP KINERJA KARYAWAN  
(Studi Kasus PDAM Kota Surakarta)**

**OLEH :**

**Lukman Hakim, S.E., M.Si.**

**Kusdiyanto, S.E., M.Si.**

**DI BIYAI OLEH :**

**LEMBAGA PENELITIAN DAN PENGABDIAN PADA MASYARAKAT  
UNIVERSITAS MUHAMMADIYAH SURAKARTA SESUAI SK : NOMOR  
47/A3.-III/LPPM/II/2011 YTERTANGGAL 28 PEBRUARI 2011**

**FAKULTAS EKONOMI  
UNIVERSITAS MUHAMMADIYAH SURAKARTA  
2011**

**LEMBAR IDENTITAS DAN PENGESAHAN  
LAPORAN AKHIR HASIL PENELITIAN REGULER KOMPETITIF**

A. Judul : ANALISIS PENGARUH BUDAYA ORGANISASI  
TERHADAP KINERJA KARYAWAN (Studi Kasus PDAM Kota Surakarta)

B. Ketua Peneliti :  
a. Nama : Lukman Hakim, SE., M.Si  
b. Jenis Kelamin : Laki-laki  
c. NIK : 713  
d. Jabatan : Lektor /IIIc  
e. Bidang Keahlian : Manajemen SDM  
f. Fakultas/Jurusan : Ekonomi/ Manajemen

C. Tim Peneliti :

Nama	Bidang Keahlian	Fakultas	Perguruan Tinggi
Kusdiyanto, SE., M.Si	Manajemen SDM	Ekonomi	UMS

D. Jangka waktu penelitian : 6 Bulan

E. Pembiayaan : Rp. 5.200.000,00 (Lima juta dua ratus ribu rupiah)

Surakarta, 20 Agustus 2011

Mengetahui

Dekan Fakultas Ekonomi

Ketua Peneliti

(DR. Triyono, MSi)  
NIK : 642

(Lukman Hakim, SE., MSi.)  
NIK : 713

## **RINGKASAN HASIL PENELITIAN**

Penelitian ini merupakan penelitian perilaku keorganisasian dengan tema budaya organisasi. Jenis penelitian ini adalah penelitian kuantitatif yang berkarakter probabilistik. Penelitian probabilistik berupaya menguji sebuah atau beberapa teori ke dalam lapangan atau obyek penelitian yang berbeda, sehingga hasilnya memungkinkan berbeda atau menguatkan teori-teori tersebut. Metode yang digunakan untuk mengumpulkan data dalam penelitian ini adalah metode kuisisioner dan dokumentasi.

Penelitian ini mengambil studi kasus pada Perusahaan Daerah Air Minum (PDAM) Kota Surakarta dan sekaligus seluruh karyawan dijadikan responden, sehingga penelitian ini tidak mengambil sampel melainkan populasi. Dalam penelitian ini menggunakan kuisisioner sebagai alat pengumpulan data yang utama, yaitu sejumlah pertanyaan tertulis yang digunakan untuk memperoleh informasi dari responden dalam hal laporan tentang pribadi, sikap, dan pendapatnya terhadap beberapa variabel yang menjadi topik penelitian. Kuisisioner yang digunakan dalam studi ini dikembangkan oleh para ahli dalam bidang perilaku organisasional, dengan beberapa penyesuaian sehubungan dengan subyek penelitian yang dipilih. Tujuan penelitian ini : 1) menganalisis variabel budaya organisasi dalam pengaruhnya terhadap kinerja karyawan PDAM Kota Surakarta. 2) menganalisis variabel budaya organisasi yang mempunyai pengaruh dominan terhadap kinerja karyawan PDAM Kota Surakarta.

Sumber data dalam penelitian ini : 1) Data primer, data primer yang diperlukan dalam penelitian ini terbagi menjadi dua bagian. Pertama, data yang

meliputi identitas karyawan, terdiri antara lain umur responden, jenis kelamin, jabatan dan masa kerja karyawan. Kedua, data mengenai persepsi responden terhadap beberapa variabel penelitian dari kuisioner tersebut. 2) Data sekunder, data sekunder meliputi antara lain kondisi lingkungan sosial, organisasi PDAM Kota Surakarta.

Uji validitas dari hasil perhitungan SPSS versi 11.50 dapat dijelaskan semua  $r$  hitung lebih besar dari  $r$  tabel, sehingga semua butir pertanyaan dianggap valid. Sedangkan uji reliabilitas menunjukkan semua  $r$  alpha lebih dari 0,6 mendekati angka satu, sehingga instrumen penelitian tersebut reliabel.

Hasil penelitian didapatkan bahwa dimensi budaya organisasi yang mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan yaitu variabel ketelitian, orientasi hasil, orientasi tim, dan stabilitas. Hasil penelitian ini konsisten dengan konsep atau teori budaya organisasi terdahulu (Kotter dan Heskett, 1992) dimana budaya organisasi mempunyai pengaruh terhadap kinerja atau produktivitas karyawan.

Penelitian ini menghasilkan temuan baru dengan uji secara terpisah yaitu ada tiga dimensi budaya organisasi yang tidak mempunyai pengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan, antara lain dimensi inovasi, perhatian pada orang, dan agresifitas karyawan. Ketiga variabel ini tidak mendukung peneliti terdahulu (Purnasari, 2001; Budi Wibowo dkk., 2001) khususnya dimensi inovasi pada peneliti Budi Wibowo dkk. Menghasilkan temuan inovasi merupakan variabel dominan mempengaruhi kinerja karyawan.

## SUMMARY

The research examined the impact corporate culture toward performance of work in the PDAM Surakarta. The objective of research was to analyze whether the variable of worker behavioral attributes model of corporate culture consisting of innovation, attention to detail, outcome orientation, people orientation, team orientation, agresivenes and stability significantly affecting the work motivation. The research also itended to identify the dominant variables affecting corporate ulture toward job performance.

The sampling as many as 73 persons was taken by using case study method. They comprised the workers and managers whose different departement. From the 82 persons taken as samples through questioner sheets, 75 quistioner sheets were returned but one of them was damaged. Therefore, there wereonly 73 quistioner sheets which were valid to be analyzed.

The resource of data consisting : 1) primary data, this data include follower's identity, age of respondent, female, job spesification and time of work. The second data consisting about perception of workers toward quisionare of research. 2) Secondary data include social economic arraound company and organization in PDAM Surakarta.

The result of regression analysis by using the instrument called the program SPSS version 11.50 showed that attention to detail, outcome orientation, team orientation and stability have significant influence toward the followers' performance. Whereas the behaviors such as innovation, people orientation have no

significant influence toward the followers' performance in PDAM Surakarta. The result others showed that the dominant variables affecting corporate culture toward job performance is a stability.

The result of research is consistence with research from Kotter dan Heskett (1992) that corporate culture have significant influence toward the followers' performance. The research also consistence with research from Purnasari (2001); Budi Wibowo et.al (2001) but the research is not support the research of Budi Wibowo et al to dominance innovation variable.

## KATA PENGANTAR

*Bismillaahirohmaanirrohiim.*

*Alhamdulillahirobbil 'alamiin*, Segala puji bagi Allah Swt. Yang telah melimpahkan cucuran rahmat serta hidayah sehingga penulis dapat menyelesaikan penelitian dan sebagai laporannya dalam bentuk buku laporan. Dalam penelitian ini masalah yang dibahas adalah bagaimana menerapkan teori budaya organisasi atau perusahaan dengan serangkaian uji di PDAM Surakarta. Dimensi budaya organisasi terdiri dari inovasi (*innovation*), perhatian pada detail (*Attention to detail*), orientasi hasil (*Outcome orientation*), orientasi pada manusia (*People orientation*), orientasi tim (*Team orientation*), kegresifan (*Agresivenes*), stabilitas (*Stability*). Sebagai variable dependennya adalah kinerja karyawan.

Penelitian ini sangat bermanfaat bagi pengembangan ilmu manajemen, khususnya manajemen sumberdaya manusia dan studi perilaku keorganisasian. Penelitian ini juga bermanfaat bagi praktisi khususnya pengelola PDAM Kota Surakarta dalam hal mempengaruhi bawahannya sehingga meningkatkan kinerjanya.

Tim peneliti menyadari bahwa laporan hasil penelitian ini masih banyak kekurangan yang disebabkan keterbatasan yang dimiliki oleh tim peneliti. Dengan segala kerendahan hati, peneliti menerima kritik dan saran demi sempurnanya penelitian ini.

Surakarta, 20 Agustus 2011

Tim Peneliti

## DAFTAR ISI

HALAMAN JUDUL.....	i
LEMBAR IDENTITAS DAN PENGESAHAN.....	ii
RINGKASAN DAN SUMMARY.....	iii
KATA PENGANTAR.....	vii
DAFTAR ISI.....	viii
DAFTAR TABEL.....	ix
DAFTAR GAMBAR.....	x
DAFTAR LAMPIRAN.....	xi
BAB I. PENDAHULUAN.....	1
A. LATAR BELAKANG.....	1
B. TUJUAN PENELITIAN.....	5
C. URGENSI PENELITIAN.....	6
BAB II. TINJAUAN PUSTAKA.....	8
A. BUDAYA ORGANISASI.....	8
B. KINERJA.....	21
C. PENELITIAN BUDAYA ORGANISASI.....	23
BAB III. METODE PENELITIAN.....	28
A. KERANGKA PENELITIAN.....	28
B. JENIS PENELITIAN DAN POPULASI PENELITIAN.....	29
C. DEFINISI OPERASIOAL VARIABEL.....	29
D. SUMBER DAN PENGUMPULAN DATA.....	33
E. UJI INSTRUMEN PENELITIAN.....	34
F. TEKNIK ANALISIS.....	35
G. UJI ASUMSI KLASIK.....	36
BAB IV. ANALISIS DATA DAN PEMBAHASAN.....	37
A. GAMBARAN UMUM OBYEK PENELITIAN.....	37

B. DESKRIPSI RESPONDEN.....	43
C. UJI INSTRUMEN PENELITIAN.....	45
D. ANALISIS HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN.....	49
BAB V. KESIMPULAN DAN SARAN.....	57
A. KESIMPULAN.....	57
B. SARAN.....	57
C. KETERBATASAN.....	58
DAFTAR PUSTAKA	
LAMPIRAN	

## DAFTAR TABEL

	Halaman
Tabel 4.1 Tingkat Pemakaian Air Minum.....	39
Tabel 4.2 Produksi dan Distribusi Air.....	39
Tabel 4.3 Karakteristik Jenis Kelamin Responden.....	43
Tabel 4.4 Karakteristik Usia Responden.....	43
Tabel 4.5 Karakteristik Tingkat Pendidikan Responden.....	44
Tabel 4.6 Masa Kerja Responden.....	44
Tabel 4.7 Uji Validitas Variabel Independen.....	45
Tabel 4.8 Uji Validitas Variabel Dependen.....	46
Tabel 4.9 Uji Reliabilitas.....	47
Tabel 4.10 Hasil Pengujian Regresi Berganda.....	49
Tabel 4.11 Uji t.....	51

## DAFTAR GAMBAR

	Halaman
Gambar 3.1 Kerangka Penelitian.....	28

## **DAFTAR LAMPIRAN**

Lampiran 1. Lembar Kuisisioner Untuk direspon Karyawan

Lampiran 2. Lembar Kuisisioner Untuk direspon Karyawan

Lampiran 3. Hasil Analisis Regresi Berganda

Lampiran 4. Analisis Validitas (Factor Analysis)

Lampiran 5. Analisis Reliabilitas

Lampiran 6. Input Data Variabel

Lampiran 7. Surat Keputusan Ketua LPPM

# **BAB I**

## **PENDAHULUAN**

### **A. LATAR BELAKANG**

Setiap organisasi memerlukan sumber daya untuk mencapai usaha yang telah ditentukan. Sumber daya manusia merupakan salah satu faktor penting yang terus menerus dibicarakan. Oleh karena itu diperlukan usaha-usaha yang lebih bagi peningkatan dalam membina manusia sebagai tenaga kerja.

Setelah menyadari arti penting manusia, maka suatu organisasi harus dapat mengatur dan memanfaatkan sedemikian rupa sehingga potensi sumber daya manusia yang ada di organisasi dapat dikembangkan. Pengaturan atau pengelolaan tersebut dimulai dari pengembangan pengintegrasian hingga pengaturan berkaitan dengan penggalian dan pelaksanaan budaya kerja dalam setiap fungsi dan jabatan yang ada di dalam perusahaan. Pengaturan juga berkait pemenuhan kebutuhan manusia (pemberian kompensasi) secara terus menerus dapat menghasilkan peningkatan kepuasan kerja. Dari peningkatan kepuasan kerja pada akhirnya menghasilkan kinerja yang baik. Namun bila karyawan dalam suatu perusahaan tidak mendapatkan pengaturan yang baik maka berpengaruh terhadap kepuasan, sehingga akibat tidak puasan maka mereka cenderung berperilaku *negatif action* dalam kerja seperti aksi demonstrasi, aksi mogok, dan aksi mangkir kerja dan sebagainya.

Salah satu variabel yang berhubungan dengan peningkatan kinerja perusahaan atau organisasi adalah “budaya perusahaan”. Variabel ini sukar diuntuk ditentukan

atau diuraikan tetapi variabel ini ada bahkan variabel ini yang sangat penting ketika dikaitkan dengan keberhasilan peningkatan kinerja perusahaan. Variabel ini biasanya diuraikan oleh para karyawan dalam bentuk-bentuk yang umum yang diyakini anggotanya. Setiap perusahaan atau organisasi mempunyai budaya masing-masing. Budaya tersebut digali, dimiliki dan seterusnya dianut oleh anggota perusahaan sebagai suatu strategi yang akan mempengaruhi jalannya kerja bisnis perusahaan. Sebagai contoh General Electric menduduki peringkat pertama daftar 1.000 perusahaan terbaik di dunia versi The Business Week. Dengan nilai pasar tertinggi di dunia, US \$328,11 milyar (lebih dari dua kali APBN Indonesia 2003/2004), GE meninggalkan saingan terdekatnya, Microsoft, US \$284,43 milyar. Total aset yang dikuasainya mencapai US \$647,84 milyar, dengan penjualan US \$134,18 milyar, maka GE tetap raksasa yang terkuat di dunia. Dalam dua puluh tahun terakhir ini GE menjadi langganan peringkat pertama dari publikasi ekonomi dan manajemen di dunia. Paling tidak, ia menjadi langganan peringkat pertama di Fortune 500 dan Business Week 1.000. Noel M. Tichy dan Starford Sherman menulis proses keberhasilan GE dalam bukunya *Control Your Destiny or Someone Else Will* (1995) dikarenakan restrukturisasi yang berhasil, kepemimpinan yang baik, dan budaya manajemen yang unggul yang dijalankan Jack Welch sebagai CEO GE. (Moeljono, 2005). Program dalam Revolusi GE dimulai tahun 1981, ketika ia menegaskan bahwa produktivitas adalah kunci, dan itu diperlukan karena membangun fleksibilitas. Selama empat tahun pertama, ia menjual 125 perusahaan yang dinilai tidak mungkin menjadi bagian dari GE, tidak menjadi *main concern* dari GE. Ia membongkar kebiasaan dari para manajer GE yang lebih banyak menghabiskan

enerjinya mengurus hal-hal internal daripada mengurus kustomer. Singkatnya, GE ditransformasikan dari organisasi bisnis yang membirokrasi menjadi organisasi bisnis yang mengkorporasi.

Joseph C. Wilson seorang eksekutif kepala perusahaan Xerox Corp. Memimpin perusahaan tersebut, dimana dia seorang yang agresif dan memiliki jiwa wirausaha, maka perusahaan tersebut mengalami kemajuan yang besar dengan asis mesin fotokopi jenis 914, sebagai salah satu produk yang berhasil di USA. Di bawah kepemimpinannya Xerox mendapatkan lingkungan usaha yang memiliki budaya informal, bersahabat, inovatif, dan berani menanggung resiko (Moeljono, 2005).

Di Indonesia, pada tahun 1998 dibentuk Kantor Menteri Negara Pendayagunaan BUMN. Misi dari pembentukan lembaga ini adalah melakukan transformasi BUMN dari pola yang birokratis ke real korporasi. Proses ini menjadi penting, karena transformasi BUMN menjadi korporasi yang sudah dimulai sejak tahun 1980an, ketika para manajer profesional warganegara Indonesia yang sebelumnya menjadi pemimpin di perusahaan-perusahaan multinasional, masuk ke BUMN dan melakukan transformasi besar-besaran. Jonathan Parakpak di Indosat dan Cacuk Sudariyanto di Telkom menjadi simbol transformasi tersebut. Dilanjutkan oleh proses privatisasi sejumlah BUMN ke pasar modal, seperti Semen Gresik, Telkom, Indosat dan seterusnya. Pada tahun 2000, proses transformasi tersebut menyurut oleh berbagai aspek-aspek politik dan bias kekuasaan. Paling tidak, transformasi BUMN dari perusahaan yang mirip (penyakit) birokrasi (besar, gemuk, lamban, congkak, acuh terhadap kustomer, dan seterusnya) dalam enam tahun terakhir ini menunjukkan persamaan dengan proses transformasi di GE. Telkom semakin peduli dengan

pelanggannya, PLN membuka ruang bagi keluhan pelanggan, Garuda menjadi salah satu perusahaan penerbangan dengan pelayanan terbaik di dunia, BRI menjadi contoh dunia dari keberhasilan perbankan yang setia melayani usaha mikro di pedesaan dan perkotaan.

Berbagai kesuksesan perusahaan tersebut, pada dasarnya bermuara pada satu hal, terciptanya manajemen sebagai dampak dari restrukturisasi korporasi. Bahkan di Indonesia, ada satu ikon baru yang menjadi simbol telah dilaksanakannya transformasi korporasi, yaitu telah diterapkannya *good corporate governance*. Bahkan, UU No 19/2003 tentang BUMN pada penjelasan pasal 5 ayat (3) yang menyebutkan bahwa “Direksi selaku organ BUMN yang ditugasi melakukan pengurusan tunduk pada semua peraturan yang berlaku terhadap BUMN dan tetap berpegang pada penerapan prinsip-prinsip *good corporate governance* yang meliputi transparansi, yaitu keterbukaan dalam melaksanakan proses pengambilan keputusan dan keterbukaan dalam mengungkapkan informasi material dan relevan mengenai perusahaan; kemandirian, yaitu keadaan dimana perusahaan dikelola secara profesional, tanpa benturan kepentingan dan pengaruh/ tekanan dari pihak manapun yang tidak sesuai dengan peraturan perundang-undangan dan prinsip-prinsip korporasi yang sehat; akuntabilitas, yaitu kejelasan fungsi, pelaksanaan dan pertanggungjawaban Organ sehingga pengelolaan perusahaan terlaksana secara efektif; pertanggung jawaban, yaitu kesesuaian di dalam pengelolaan perusahaan terhadap peraturan perundang-undangan dan prinsip-prinsip korporasi yang sehat dan kewajaran, yaitu kesesuaian di dalam pengelolaan perusahaan terhadap peraturan perundang-undangan dan prinsip-prinsip prinsip korporasi yang sehat.”

Restrukturisasi manajemen dan terbentuknya *good corporate governance* sebagai prinsip dasar tata kelola usaha adalah sisi terluar dari keberhasilan transformasi tersebut. Jack Welch pada prinsipnya tidak menuju kepada upaya membangun sebuah manajemen yang unggul, melainkan kepada sisi yang terdalam dari suatu perusahaan, yaitu membangun budaya yang unggul. Welch tidak sekedar membangun keunggulan manajemen dan kepemimpinan yang unggul, melainkan sebuah software yang mampu menjaga (sustain) keunggulan-keunggulan tersebut. Bahkan, editor majalah Fortune menjuluki GE sebagai perusahaan yang mempunyai “Culture of Integrity” (Fortune, September 2002). Pengalaman COCD (Center for Organizational Culture Development) di dalam mendampingi sejumlah perusahaan BUMN, swasta nasional, dan perusahaan multinasional, membuktikan bahwa ternyata perusahaan-perusahaan yang unggul adalah perusahaan-perusahaan yang mempunyai keunggulan manajemen dan kepemimpinan yang unggul dan berhasil mempertahankan keunggulannya tersebut. Faktor “berhasil mempertahankan” ini ternyata merupakan faktor “nilai” tepatnya “nilai budaya”.

Berkaitan dengan upaya membangun budaya organisasi atau perusahaan yang unggul, maka peneliti tertarik untuk meneliti di sebuah perusahaan air minum daerah Surakarta yaitu PDAM Kota Surakarta yang merupakan badan usaha milik daerah.

## **B. TUJUAN PENELITIAN**

- a. Menganalisis variabel budaya organisasi dalam pengaruhnya terhadap kinerja karyawan PDAM Kota Surakarta.
- b. Menganalisis variabel budaya organisasi yang mempunyai pengaruh dominan terhadap kinerja karyawan PDAM Kota Surakarta.

### **C. URGENSI PENELITIAN**

Budaya organisasi atau perusahaan sangat penting untuk ditelusuri mengingat pengaruhnya terhadap kinerja karyawan perusahaan. Budaya organisasi atau perusahaan yang muncul bersifat sangat persuasif dan mempengaruhi hampir keseluruhan aspek kehidupan organisasi. Demikian juga budaya organisasi mampu memberikan motivasi karyawan untuk melakukan pengembangan dan perubahan organisasi yang sudah direncanakan. Pada dasarnya, budaya organisasi atau perusahaan menjelma dalam berbagai wujudnya dan karena bisa mendukung perubahan kearah kemajuan perusahaan.

Esensi dibalik penelusuran budaya organisasi untuk meningkatkan kinerja karyawan di PDAM Kota Surakarta Jawa Tengah, maka penelusuran budaya organisasi menjadi sesuatu yang tidak bisa dielakan, terutama dikaitkan dengan manfaat ganda yang ditimbulkannya. Hal ini secara tidak langsung menunjukkan analisis budaya orgaisasi memberikan dampak makro, tidak saja dari peningkatan kinerja karyawan atau mikro.

Adanya nilai manfaat ganda dibalik analisis pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja perusahaan PDAM Kota Surakarta. Oleh karena itu, manfaat penelitian ini :

- a. Memberikan analisis budaya organisasi yang spesifik tentang karakteristik di PDAM Kota Surakarta, sehingga diharapkan dapat meningkatkan kinerja karyawan perusahaan.
- b. Bagi para pelaku usaha disektor industri baik pemerintah maupun swasta, manfaatnya dapat memacu untuk mengetahui berbagai karakteristik dan

pengaruh budaya organisasi sebagai upaya peningkatan kinerja karyawan perusahaan di PDAM Kota Surakarta.

- c. Bagi Pemkot Kota Surakarta khususnya dan Pemprov Jawa tengah yaitu dapat mengetahui berbagai karakteristik budaya organisasi positif sehingga dalam menentukan regulasi dan kebijakan di era otonomi daerah dapat lebih mempengaruhi kinerja karyawan di Industri baik swasta maupun pemerintah.
- d. Bagi dunia pendidikan khususnya di perguruan tinggi dapat menjadi sumber untuk pengembangan ilmu pengetahuan dan juga acuan penelitian kelanjutan pada bidang yang sama.

## **BAB II**

### **TINJAUAN PUSTAKA**

#### **A. BUDAYA ORGANISASI**

##### **1. Pengertian Budaya dan Budaya Organisasi**

Budaya (*culture*) merupakan identitas yang dimiliki suatu kelompok manusia dalam bermasyarakat. Kata *culture* ini diadaptasi dari bahasa Latin, yaitu *cult* yang berarti mendiami, mengerjakan, atau memuja, dan *are* yang berarti hasil dari sesuatu. Warner dan Joynt (2002: 3) mengartikan budaya dari Berthon (1993) sebagai hasil dari tindakan manusia. Budaya dalam suatu organisasi merupakan karakteristik semangat atau suasana (*spirit*) dan kepercayaan (*belief*) yang dilakukan di dalam organisasi tersebut (Torrington, 1994: 31). Budaya yang ada pada suatu organisasi akan berbeda dengan organisasi lainnya. Lebih lagi organisasi yang ada pada negara yang berbeda. Oleh karena itu, kita perlu memahami perbedaan budaya antarnegara yang sangat beragam sehingga dapat mengelola perbedaan tersebut.

Profesor Geert Hofstede menulis studi tentang perbedaan budaya internasional yang dirangkum Dessler (2000: 616-617). Studi tersebut menunjukkan bahwa perbedaan budaya dapat mempengaruhi kebijakan sumber daya manusia. Misalnya karyawan di Meksiko mengharapkan manajer untuk menjaga jarak karena terbiasa dengan suasana formal. Hal ini belum tentu terjadi di negara lain. Perbedaan budaya yang ada antarnegara tidak dapat dibahas sampai tuntas karena budaya bersifat dinamis karena pengaruh globalisasi.

Seiring berkembangnya ilmu manajemen yang berarah pada manajemen global, manajemen sumber daya manusia juga perlu melakukan penyesuaian dan perkembangan yang berarah pada globalisasi. Dalam menghadapi globalisasi ini, organisasi perlu mengetahui keragaman budaya yang akan dihadapi karena berhubungan dengan bangsa dan negara lain. Keragaman budaya yang tidak terbatas sangat sulit dimengerti dan membuat para manajer bingung untuk mengambil keputusan (Torrington, 1994: 43). Torrington juga mengatakan bahwa perbedaan antarnegara dan daerah signifikan pada luasnya sikap dan motivasi.

Pengertian kebudayaan, dalam buku " Primitive Culture" karangan E.B. Taylor yang pertama kali terbit tahun 1871, kebudayaan diartikan sebagai keseluruhan yang mencakup pengetahuan, kepercayaan, seni, moral, hukum, adat serta kemampuan dan kebiasaan lainnya yang diperoleh manusia sebagai anggota masyarakat (Suriasumantri, 1996 : 261). Dalam hal ini, kebudayaan merupakan garis pemisah antara manusia dan binatang. Manusia yang harus membentuk kebudayaan, bukan kebudayaan yang membentuk manusia. Kebudayaan adalah pengetahuan yang diperoleh dan digunakan oleh manusia untuk menginterpretasi pengalaman dan melahirkan tingkah laku sosial (Spradley, 1997: 5). Fungsi utama kebudayaan adalah untuk menyebarkan nilai-nilai dari satu generasi ke generasi berikutnya.

Era global yang ditandai dengan percepatan perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi yang semakin canggih, sehingga seakan-akan dunia merupakan sebuah perkampungan global tanpa sekat dan batas yang jelas. Era global tersebut telah memberikan kesempatan kepada dunia dan manusia yang hidup di dalamnya untuk

berinteraksi dan berkomunikasi dari berbagai ujung dunia yang berbeda, tanpa hambatan ruang dan waktu. akibat dari gejala tersebut dikhawatirkan justru kebudayaan dari luarlah yang membentuk anak didik, karena mereka umumnya masih belum bisa membedakan mana yang baik dan mana yang buruk. Seolah-olah bagi mereka budaya yang datangnya dari barat itu baik adanya. Padahal tidak semua yang datangnya dari barat itu baik, justru sebaliknya banyak pula budaya yang kurang baik, terutama yang bertentangan dengan nilai-nilai budaya luhur bangsa kita. Sifat individual, sikap permisif terhadap seks merupakan contoh budaya yang datangnya dari luar yang tentunya tidak sesuai dengan budaya bangsa kita.

Salah satu variabel yang berhubungan dengan perubahan organisasi adalah “budaya organisasi”. Variabel ini sukar diukur ditentukan atau diuraikan tetapi variabel ini ada bahkan variabel ini yang sangat penting ketika dikaitkan dengan keberhasilan perubahan.. Variabel ini biasanya diuraikan oleh para karyawan dalam bentuk-bentuk yang umum. Setiap perusahaan atau organisasi mempunyai budaya masing-masing. Budaya yang dimiliki oleh perusahaan akan mempengaruhi jalan kerja bisnis yang dilakukan oleh perusahaan.

Menurut Kast (dalam Robins, 2005) memberikan definisi budaya organisasi sebagai sistem nilai dan kepercayaan yang dianut bersama yang berinteraksi dengan orang-orang suatu perusahaan, struktur organisasi dan sistem pengawasan untuk menghasilkan norma-norma perilaku. Sedangkan Schein (dalam Gibson et.al, 2005) mendefinisikan budaya sebagai pola dari asumsi dasar yang telah ditentukan atau dikembangkan untuk mempelajari cara-cara berintegrasi, yang telah berfungsi dengan baik yang telah dianggap baru oleh karenanya harus diajarkan kepada anggota baru

sebagai cara yang besar untuk memikirkan, memandang dan merasa berkepentingan dengan masalah tersebut. Berbagai definisi tentang budaya perusahaan tersebut menyimpulkan betapa budaya perusahaan sangat mempengaruhi berbagai aspek kehidupan bisnis.

Budaya organisasi atau perusahaan bersifat sangat persuasif dan mempengaruhi hampir keseluruhan aspek kehidupan organisasi. Demikian juga budaya organisasi mampu menumpulkan atau membelokkan dampak perubahan organisasi yang sudah direncanakan secara matang. Pada dasarnya, budaya organisasi atau perusahaan menjelma dalam berbagai wujudnya dan karena bisa mendukung atau menghambat perubahan.

Budaya organisasi dimanifestasikan dalam dua bentuk yaitu konkrit dan abstrak. 1) konkrit, hal ini bisa dilihat dari cara anggota melayani konsumen, cara berpakaian anggotanya. Dan cara berkomunikasi baik antara atasan dan bawahan maupun rekan sekerja. 2) abstrak, hal ini bisa dilihat secara kasat mata. Bentuk ini merupakan bagian yang paling sukar diubah karena terdapat pada sisi kognitif sistem nilai sebuah budaya perusahaan. Disini budaya perusahaan berbentuk ide atau gagasan anggota organisasi tentang lingkungannya yang relatif stabil dari waktu ke waktu walau anggota berubah.

Budaya organisasi pada dasarnya tidak dapat dilepaskan dari konteks budaya secara umum yang ada dalam masyarakat. Berdasarkan pengertian Kast (dalam Robbins, 2003) dimana budaya organisasi merupakan seperangkat sistem nilai dan kepercayaan yang dianut bersama yang berinteraksi dengan orang-orang suatu perusahaan, struktur organisasi dan sistem pengawasan untuk menghasilkan norma-

norma perilaku, maka sebenarnya budaya organisasi kalau merupakan bagian dari budaya umum yang berkembang dalam masyarakat dalam lingkup spesifik yang bersifat abstrak. Atas dasar itu, pemahaman terhadap unsur-unsur dan karakteristik budaya organisasi dalam suatu organisasi maka merupakan hal yang sangat penting dalam mempelajari atau mengkajinya.

## **2. Fungsi Budaya Organisasi**

Perlu disadari bahwa budaya korporat merupakan satu proses pembelajaran sosial untuk jangka masa yang panjang. Pembentukan sesuatu budaya korporat yang mantap merupakan suatu rentetan sejarah dan gambaran mengenai orientasi pengasas atau pemimpin yang terdahulu bagi sesebuah organisasi. Budaya korporat yang telah siap wujud itu kemudian diperteguh dan dikukuhkan lagi oleh ketua atau pengurus-pengurus berikutnya. Ini menjadikan struktur budaya korporat di sebuah organisasi itu amat kental dan tidak mudah diubah atau ditukar. Dalam memupuk dan mengengahkan budaya korporat.

Dalam organisasi, budaya organisasi atau perusahaan memiliki berbagai fungsi. Menurut Kast dan Rosenzweig (1985: 954) mengemukakan bahwa budaya mempunyai fungsi antara lain: 1) menyampaikan rasa identitas untuk anggota-anggota organisasi, 2) memudahkan komitmen untuk sesuatu yang lebih besar daripada diri sendiri, 3) meningkatkan stabilitas sosial, 4) menyediakan premises (pokok pendapat) yang diterima dan diakui untuk pengambilan keputusan.

Menurut Robins (1999) budaya organisasi memiliki beberapa fungsi didalam suatu organisasi, diantaranya : 1) budaya memiliki suatu peran dalam batas-batas penentu, yaitu menciptakan perbedaantantara satu organisasi dengan organisasi yang

lain. 2) budaya berfungsi untuk menyampaikan rasa identitas kepada anggota-anggota organisasi. 3) budaya mempermudah penerusan komitmen hingga mencapai batasan yang lebih luas, melebihi batasan ketertarikan individu. 4) budaya mendorong stabilitas sistem sosial. Budaya merupakan suatu ikatan sosial yang membantu mengikat kebersamaan organisasi dengan menyediakan standar-standar yang sesuai mengenai apa yang harus dikatakan dan dilakukan karyawan. 5) budaya bertugas sebagai pembentuk perilaku serta sikap karyawan.

Memperhatikan fungsi-fungsi tersebut, kita ambil kesimpulan bahwa budaya memegang peranan penting dalam mencapai tujuan organisasi. Sebagai contoh fungsi budaya yang mendorong terciptanya komitmen organisasi dan meningkatkan konsistensi sikap karyawan. Keadaan ini jelas sangat menguntungkan organisasi, dimana dari sudut pandang karyawan, budaya menjadi bermanfaat karena mengurangi keambiguan. Budaya menyampaikan kepada karyawan bagaimana pekerjaan dilakukan dan apa saja yang bernilai penting. Peran budaya dalam mempengaruhi perilaku karyawan tampaknya makin penting dalam dasawarsa 1990-an. Dengan telah dilebarkannya rentang kendali, didatarkannya struktur, diperkenalkan team-tearn, dikurangnya formalisasi, dan diberi kuasanya karyawan oleh organisasi. Makna bersama yang diberikan oleh suatu budaya memastikan bahwa semua orang diarahkan ke arah yang sama.

Namun demikian terhadap budaya yang kuat juga dapat berakar dari falsafah hidup atau budaya lokal. Dalam konteks budaya lokal maka perlakuan terhadapnya jangan merusaknya terutama dari segi filosofisnya. Seperti budaya “Etnis Jawa” yang telaten ketika melaksanakan suatu kerja atau budaya “Islam” yang memperhatikan

etika dalam bekerja seperti kejujuran, amanah, dan keadilan. Budaya organisasi dimanfaatkan sebagai alat untuk mencapai suatu tujuan. Dengan mendudukan pengembangan budaya sebagai suatu rekayasa meraih kemajuan, budaya organisasi telah menjadi andalan daya saing perusahaan. Budaya perusahaan bukan lagi dipahami dalam semangat romantisme mengapa suatu perusahaan dapat mencapai sukses, tetapi dipahami secara proaktif untuk melihat masa depan dalam kanvas persaingan yang semakin sengit di tengah arus globalisasi dan memudarnya batas-batas wilayah. Dalam konteks budaya organisasi sebagai alat manajemen ini pula, budaya organisasi dapat dianggap sebagai bagian dari strategi perusahaan dalam meraih tujuan. Budaya organisasi telah hadir sebagai bagian dari sinergi yang menghasilkan perkembangan dan kemajuan organisasi.

Sebagai pengelola perusahaan dengan berbagai ekspatriat yang memiliki latar belakang budaya yang berbeda, manajer sumber daya manusia perlu mengetahui tiga tantangan sumber daya manusia global seperti yang diungkapkan Dessler (2000: 614) sebagai berikut. 1) Penyebaran (*deployment*): menempatkan kemampuan ekspatriat yang sesuai dengan lokasi geografis. 2) Penyebaran ilmu pengetahuan dan inovasi (*knowledge and innovation dissemination*): menyebarkan pengetahuan dan praktik terbaru yang berasal dari negara asal ekspatriat. 3) Mengidentifikasi dan mengembangkan bakat berbasis global (*identifying and developing talent on a global basis*): mengidentifikasi ekspatriat yang memiliki kemampuan khusus dalam organisasi global dan mengembangkan kemampuan tersebut. Pengelolaan ekspatriat dapat dilihat dari keragaman kesulitan yang timbul dari perusahaan lokal yang mendapat ekspatriat dari negara induknya.

Budaya lokal dapat dapat dinilai dengan tiga dimensi berikut (Stening & Ngan, 1997) : 1) Kesulitan budaya, yaitu tingkat kesulitan para ekspatriat dalam menyesuaikan diri karena perbedaan budaya yang dianut dari negara asalnya tidak sama dengan budaya setempat. 2) Kesulitan komunikasi, yaitu kesulitan dalam berkomunikasi dengan tempat baru, terutama masalah bahasa yang berbeda. 3) Kesulitan pekerjaan, yaitu kesulitan dalam melaksanakan pekerjaannya dengan suasana kebebasan yang biasa seseorang dapatkan dalam negeri asalnya. Sebagaimana hasil penelitian ekspatriat etnis Tionghoa tetap harus menyesuaikan diri pada tempat barunya, namun konteks budaya mereka juga perlu diketahui dan dikenal oleh tempat baru tersebut. Misalnya dalam mengembangkan program pelatihan bagi ekspatriat, perlu diketahui bahwa perhatian tidak hanya pada negara tujuan, tapi juga negara asal ekspatriat tersebut (Stening et al., 1997: 11).

### **3. Karakteristik Budaya Organisasi**

Manusia adalah makhluk yang berbudaya. Budaya lahir dan dikembangkan oleh manusia, melalui akal dan pikiran, kebiasaan dan tradisi. Setiap manusia memiliki kebudayaan tersendiri, bahkan budaya diklaim sebagai hak paten manusia. Kebudayaan merupakan hasil belajar yang sangat bergantung pada pengembangan kemampuan manusia yang unik yang memanfaatkan simbol, tanda-tanda, atau isyarat yang tidak ada paksaan atau hubungan alamiah dengan hal-hal yang mereka pertahankan. Dengan demikian, setiap manusia baik individu atau kelompok dapat mengembangkan kebudayaan sesuai dengan cipta, rasa, dan karsa masing-masing.

Menurut Gibson et.al (2005), budaya organisasi perusahaan mempunyai lima karakteristik. 1) mempelajari, yaitu kultur diperlukan dan diwujudkan dalam belajar,

observasi dan pengalaman. 2) saling berbagi, yaitu individu dalam kelompok, keluarga saling berbagi kultur dan pengalaman. 3) transgenerasi, merupakan kumulatif dan melampaui satu generasi ke generasi berikutnya. 4) persepsi pengaruh, yaitu membentuk perilaku dan struktur bagaimana seseorang menilai dunia. 5) adaptasi, yaitu kultur didasarkan pada kapasitas seseorang berubah atau beradaptasi.

Beberapa tokoh perilaku organisasi membagi karakteristik budaya organisasi antara lain : 1) budaya seragam, 2) budaya kuat lemah, 3) budaya lokal. Budaya Seragam, budaya organisasi dimana mewakili persepsi umum yang dimiliki oleh anggota organisasi. Keadaan ini terbentuk secara jelas bila kita mendefinisikan budaya sebagai suatu sistem pengertian bersama. Dengan demikian, kita berharap bahwa masing-masing individu dengan latar belakang atau tingkat jabatan yang berbeda di dalam organisasi akan mendeskripsikan budaya organisasi tersebut dengan cara yang sama. Namun demikian pengakuan bahwa suatu budaya organisasi memiliki properti umum tidak berarti bahwa tidak boleh ada sub budaya didalam budaya bersama. Kebanyakan organisasi besar memiliki suatu budaya dominan dan sejumlah budaya sub budaya dominan.

Budaya kuat dan budaya lemah, dimana kekuatan budaya organisasi dapat diukur dari sejauh mana budaya tersebut dianut oleh semua anggota dan sejauh mana anggota organisasi mempercayainya. Semakin intens budaya organisasi, semakin kuat pengaruhnya pada semua tingkatan dimana budaya memanifestasikan diri, yaitu mempengaruhi tak sekedar sikap karyawan namun juga nilai-nilai, asumsi dasar dan keyakinan mereka. Kuat atau lemahnya budaya organisasi sangat penting karena

punya beberapa manfaat bagi organisasi, antara lain menjadi perekat yang mempersatukan organisasi.

Budaya perusahaan di beberapa organisasi bisa merupakan budaya yang kuat maupun budaya yang lemah. Schein mengungkapkan budaya yang lemah adalah budaya yang tidak mampu menjalankan dua fungsi utama, yaitu mampu mendukung organisasi dalam beradaptasi dengan faktor-faktor eksternal dan internal perusahaan. Budaya yang lemah tidak mampu membuat karyawan mengidentifikasikan diri mereka dengan tujuan organisasi dan bekerja bersama-sama untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan.

Sedangkan Rue dan Byars (1997) mengungkapkan budaya perusahaan yang lemah berarti. 1) anggota organisasi tidak mempunyai nilai atau kepercayaan yang jelas tentang bagaimana meraih sukses dalam bisnis mereka. 2) anggota organisasi tidak mempunyai banyak kepercayaan bagaimana mencapai kesuksesan namun tidak menyetujui hal yang paling penting. 3) beberapa bagian yang berbeda memiliki kepercayaan yang berbeda pula. 4) ada yang menjelma menjadi budaya yang merusak dan tidak membangun pengertian tentang hal yang paling penting. 5) ritual yang dijalankan semakin tidak terorganisasi atau berjalan tidak sesuai dengan tujuan yang telah ditentukan.

Sedangkan budaya yang dikehendaki oleh perusahaan adalah budaya yang kuat. Organisasi yang mempunyai budaya tertanam kuat dapat dipastikan beranggotakan individu-individu yang bermotivasi tinggi. Menurut Luthans (1989) "*There seem to be major factors that determine the strength of organizational culture : Sharedness and intensity*". Jadi menurut Luthans ada dua faktor utama yang

membentuk budaya yang kuat yaitu yang pertama *Sharedness* atau tingkat penyebaran yang menunjukkan seberapa besar tingkat karyawan mempunyai nilai-nilai inti yang sama, dan kedua adalah *intensity* menunjukkan karyawan terhadap nilai inti yang sama tersebut.

Budaya perusahaan yang kuat merupakan prediksi terhadap dua asumsi penting. 1) yang berhubungan dengan adaptasi karyawan diluar perusahaan, yaitu bahwa nilai-nilai individu yang ada pada tempat kerja mempunyai efek-efek yang langsung terhadap perilaku karyawan. 2) yang berhubungan dengan adaptasi internal perusahaan, yaitu bahwa perilaku karyawan yang positif didalam perusahaan misalnya meningkatnya produktivitas karyawan, memiliki komitmen yang tinggi terhadap pekerjaan, akan muncul

Dari penjelasan di atas dapat kita simpulkan bahwa keberadaan budaya yang kuat sangat penting bagi organisasi karena budaya semacam itu mampu menciptakan motivasi dan komitmen tinggi dikalangan anggotanya. Budaya yang kuat merupakan alat kendali perilaku anggota yang efektif sekaligus efisien. Budaya yang kuat memberikan kepastian bagi anggota berkembang bersama perusahaan.

Suatu budaya organisasi yang kuat meningkatkan konsistensi sikap. Dalam hal ini, kita akan mengetahui bahwa budaya organisasi yang kuat dapat berlaku sebagai pengganti formalisasi. Formalisasi yang tinggi didalam suatu organisasi akan menciptakan kepastian, ketertiban, dan konsistensi. Suatu budaya yang kuat dapat mencapai hasil yang sama tanpa perlu adanya dokumentasi tertulis. Dengan begitu, kita harus dapat melihat bahwa formalisasi dan budaya adalah dua jalan berbeada yan menuju tujuan yan sama. Semakin kuat suatu budaya organisasi semakin kurang

keharusan manajemen untuk mengembangkan peraturan dan ketentuan formal untuk memandu karyawan. Panduan ini akan berpadu dengan karyawan bila mereka dapat menerima suatu budaya organisasi.

Menurut Robbins (2003) dari berbagai penelitian menunjukkan bahwa ada tujuh karakteristik utama yang, secara keseluruhan, merupakan hakikat budaya organisasi. 1) Inovasi dan keberanian mengambil risiko (*innovation and risk taking*), yaitu sejauh mana karyawan didorong untuk bersikap inovatif dan berani mengambil risiko dalam pelaksanaan pekerjaan. 2) Perhatian pada hal-hal rinci (*attention to detail*), yaitu sejauh mana karyawan diharapkan menjalankan presisi, analisis, dan perhatian pada hal-hal detail. 3) Orientasi hasil (*outcome orientation*), yaitu sejauh mana manajemen berfokus lebih pada hasil ketimbang pada teknik dan proses yang digunakan untuk mencapai hasil tersebut. 4) Orientasi orang (*people orientation*). Sejahteranya keputusan-keputusan manajemen mempertimbangkan efek dari hasil tersebut atas orang yang ada di dalam organisasi. 5) Orientasi tim (*team orientation*), yaitu sejauh mana kegiatan-kegiatan kerja di organisasi pada tim ketimbang pada individu-individu. 6) Keagresifan (*aggressiveness*), yaitu sejauh mana orang bersikap agresif dan kompetitif ketimbang santai. 7) Stabilitas (*stability*), yaitu sejauh mana kegiatan-kegiatan organisasi menekankan dipertahankannya status quo dalam perbandingannya dengan pertumbuhan.

Pada dasarnya, budaya organisasi menurut Cummings dan Worley (1993), mempunyai empat (4) unsur utama yang wujud pada tahap kesadaran yang berbeda. Tahap-tahap ini ditunjukkan melalui: 1) pengandaian asas, andaian-andaian asas merupakan: (1) tahap kesadaran budaya yang paling asas dan tidak disadari; (2)

andaian dan tanggapan mengenai bagaimana sesuatu masalah yang wujud dalam sebuah organisasi itu seharusnya diselesaikan. Tanggapan dan andaian asas ini akan memberikan panduan kepada individu yang terlibat mengenai bagaimana suatu isu atau permasalahan itu wajar dilihat, difikir dan ditangani. Segala andaian dan tanggapan yang wujud adalah diterima umum dan tidak lagi perlu dipersoalkan. Ia meliputi andaian dan tanggapan yang berhubung dengan persekitaran organisasi, sifat-sifat 'azali manusia, kegiatan-kegiatan dan hubungan kemanusiaan. Sebagai contoh, kita boleh mengandaikan pengutamaan pelayanan pelanggan adalah penting

2) Nilai-nilai, peringkat kesadaran berikutnya iaitu nilai yang merupakan apa yang sepatutnya ada dan diamalkan oleh semua individu dalam organisasi berkenaan. Nilai-nilai yang wujud akan memberitahu kita apa yang penting dalam organisasi dan apakah yang perlu diberikan perhatian. Sekiranya nilai sesuatu organisasi berkenaan adalah memberikan pelayanan kepada pelanggan, sewajarnya setiap individu dalam organisasi tersebut memberikan perhatian kepada bagaimana menyediakan dan memberikan pelayanan yang cemerlang kepada pelanggan. 3) Norma-norma, norma-norma memberikan panduan kepada individu yang terlibat tentang bagaimana seseorang pekerja harus bertindak (bertingkah laku) terhadap sesuatu keadaan. Norma-norma juga meliputi segala peraturan tingkah laku tak bertulis dalam organisasi tersebut. Individu-individu yang sentiasa peka akan kehendak, keredah dan mengutamakan kepuasan pelanggan merupakan salah satu norma yang perlu wujud dalam organisasi yang berorientasikan pelanggan. 4) Artifak-artifak, tahap kesadaran budaya yang paling tinggi ialah artifak yang merupakan hasil manifestasi daripada unsur-unsur budaya lain. Artifak mengandungi tingkah laku dan perlakuan individu,

struktur, sistem, prosedur, peraturan dan aspek fisik yang ada dalam sebuah organisasi. Contohnya, pemberian pelayanan hubungan penting selama 24 jam jelas mencerminkan sebuah organisasi dimana mengutamakan pelayanan pelanggan.

## **B. KINERJA**

### **1. Konsep Kinerja**

Suatu perusahaan dapat dikatakan berhasil dengan banyak melihat faktor, diantaranya dengan melihat baik buruknya kinerja dari karyawannya. Kinerja sering diartikan sebagai suatu keberhasilan yang dapat dicapai. Menurut Bernad & Russel (1993), kinerja adalah catatan outcome yang dihasilkan dari suatu fungsi atau pekerjaan tertentu atau kegiatan selama periode waktu tertentu (*performance is defined as the record of outcomes produced a specified job function or activity during a specified time period*). Sedangkan menurut Vroom (dalam As'ad, 1999) mendefinisikan kinerja sebagai tingkat sejauh mana keberhasilan seseorang dapat melaksanakan tugasnya. Porter & Lowler (dalam As'ad, 1999) menyatakan kinerja sebagai *successful role achievement* yang diperoleh seseorang dari perbuatannya. Kinerja perusahaan merupakan sinergi kinerja seluruh karyawan dan seluruh tim/unit-unit usahanya. Kinerja karyawan merupakan hasil karya seseorang sehubungan dengan posisinya dalam organisasi. Kerja manusia/karyawan meliputi kerja fisik dan kerja pikir (daya kreativitas).

Menurut Gibson (2005) menyatakan bahwa ada tiga variabel yang mempengaruhi kinerja, antara lain : 1) variabel individual, terdiri dari kemampuan dan ketrampilan seperti mental dan fisik, 2) variabel organisasional, terdiri dari sumber daya manusia, kepemimpinan, imbalan, struktur dan motivasi, 3) psikologis,

yaitu persepsi, sikap, keperibadian, belajar dan motivasi. Menurut Manullang (1987), faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja yaitu : 1) variabel individual antara lain masa kerja, usia, sifat kepribadian, jenis kelamin, pendidikan, motivasi berprestasi, 2) variabel situasional antara lain metode kerja, pengaturan dan perlengkapan kerja, lingkungan fisik, kebijaksanaan organisasi, jenis latihan dan pengawasan.

Untuk menilai kinerja menurut Schuler dan Hubber (1993) terdapat tiga kategori kriteria, yaitu : 1) *Trait-Based Criteria*, berfokus pada karakteristik pegawai antara lain kemampuan berkomunikasi, kemampuan memimpin dan kesetiaan. Penelitian ini dapat dilakukan dengan mudah namun hasilnya seringkali tidak valid karena kaitannya dengan trait dan kinerja seringkali lemah akibat pengaruh faktor-faktor situasional. 2) *Behavior-Based Criteria*, kriteria ini lebih memfokuskan pada bagaimana suatu pekerjaan dilakukan. Sehingga proses perilaku karyawan dalam melakukan pekerjaan sangatlah penting untuk diperhatikan. Pekerjaan yang membutuhkan kecepatan, ketelitian atau kerapian sangatlah ditentukan oleh perilaku pegawai, sehingga hal-hal tersebut dapat menjadi acuan bagi seorang atasan untuk mengamati dan mengevaluasi bawahannya. 3) *Outcomes-based criteria*, pendekatan ini memfokuskan pada apa yang telah dicapai atau dihasilkan dan bukan pada cara atau proses menghasilkannya. Perusahaan mengupah karyawannya. Disamping itu perusahaan yang lain mungkin dapat juga menilai dengan pencapaian tujuan dari penugasan yang diberikan pada karyawannya, seberapa jauh penyimpangan antara rencana dan realisasi dapat dijadikan bahan untuk mengevaluasi kinerja.

### **C. PENELITIAN BUDAYA ORGANISASI**

Sebahagian besar kajian dan penelitian yang dilaksanakan memberikan tumpuan kepada bagaimana konsep budaya organisasi itu dapat mempengaruhi dan memberikan pengaruh terhadap keberhasilan, kecemerlangan dan kegemilangan sebuah organisasi. Perkembangan mutakhir jelas menampakkan bahwa kebanyakan organisasi dari masa ke masa terpaksa berhadapan dengan perubahan dalam teknologi, peningkatan dalam persaingan berbaga hal dalam keinginan pelanggan, pertumbuhan ekonomi yang pesat, perubahan struktur tenaga pekerja serta perubahan luaran yang lain. Perubahan dan kemajuan ini memerlukan penyertaan dan keterlibatan keseluruhan anggota dalam sebuah organisasi untuk lebih peka dan mengambil langkah yang lebih strategik bagi keberhasilan organisasi. Hasil daripada kajian dan penelitian yang dijalankan mendapatkan bahwa sebab utama sebuah organisasi gagal untuk bersaing dan berhadapan dengan perubahan serta kemajuan tersebut adalah kerana budaya organisasi tersebut tidak dapat disesuaikan dengan strategi baru yang diperkenalkan.

Kesedaran telah timbul bahawa budaya korporat memainkan peranan yang penting dalam melaksanakan sesuatu strategi baru bagi sesebuah organisasi, khususnya yang melibatkan perubahan kebijakan dan orientasi sebuah organisasi. Perlu juga disadari bahwa perubahan suatu budaya bukanlah satu proses yang mudah untuk dilaksanakan dan ia memerlukan masa yang panjang. Proses perubahan itu juga bergantung kepada ukuran, struktur, sistem, dan sejarah bagaimana sesuatu organisasi itu wujud. Justru itu, perubahan sesuatu budaya korporat tidak bermakna akan melibatkan keseluruhan sistem nilai dan norma organisasi tersebut, sebaliknya ia

mungkin hanya berlaku pada beberapa perubahan asasi dalam budaya itu sendiri. Kajian telah menunjukkan bahawa budaya perusahaan suatu organisasi boleh mempengaruhi kejayaan atau kecemerlangan organisasi dalam melaksanakan dasar atau kebijakan yang ditetapkan.

Kajian yang dijalankan di negara-negara maju seperti Amerika Serikat dan Jepang mendapatkan bahwa terdapat hubungan di antara budaya korporat dengan kejayaan atau kegagalan organisasi tersebut. Kajian yang dijalankan membuktikan bahwa organisasi yang mempunyai budaya yang memberikan peluang penyertaan sepenuhnya kepada para pekerja dalam membuat keputusan, cara bekerja yang fleksibel, bentuk kerja yang sesuai dan tujuan yang jelas akan mampu bersaing dan mencapai kejayaan dalam melaksanakan sesuatu dasar baru. Ini menunjukkan bahwa terdapat beberapa kriteria dalam budaya korporat sesebuah organisasi yang perlu diberikan perhatian dalam usaha untuk mencapai kesuksesan sebuah organisasi. Setiap organisasi korporat biasanya mempunyai strategi pelaksanaan yang berlainan bagi sesuatu pelayanan yang diberikan. Pendekatan ini lebih sesuai untuk memenuhi keinginan dan strategi lingkungan yang lebih bersaing. Ini bermakna sesebuah organisasi yang mempunyai berbagai hal dalam pelayanan yang diberikan atau terlibat dalam perniagaan terukur hendaklah mempunyai subbudaya yang berlainan.

Penelitian yang dilakukan Hofstede (1991) di 40 negara yang berbeda-beda membuktikan bahwa *organizations are equally bond*. Penelitian yang dilakukan oleh Kotter dan Heskett selama sepuluh tahun di 14 perusahaan terbaik Amerika menunjukkan mereka berprestasi karena ditopang budaya korporat yang kuat. Kotter dan Heskett (1992) memilih 207 perusahaan secara random dari keseluruhan industri,

menggunakan daftar pertanyaan untuk menghitung indeks kekuatan budaya korporat yang kuat, akan dikaitkan dengan unjuk kerja perusahaan selama 12 tahun periode. Hasilnya adalah budaya korporat yang kuat, akan dikaitkan dengan unjuk kerja perusahaan jangka panjang, tetapi cirinya moderat.

Hasil penelitian Harvard Business School (Kotter dan Heskett, 1992) menunjukkan bahwa budaya perusahaan mempunyai dampak yang kuat dan semakin besar pada prestasi kerja organisasi. Penelitian itu mempunyai empat kesimpulan sebagai berikut: 1) Budaya korporat dapat mempunyai dampak signifikan pada prestasi kerja ekonomi perusahaan dalam jangka panjang. 2) Budaya korporat bahkan mungkin merupakan faktor yang lebih penting dalam menentukan sukses atau kegagalan perusahaan dalam dekade mendatang. 3) Budaya korporat yang menghambat prestasi keuangan yang kokoh dalam jangka panjang adalah tidak jarang dan budaya itu berkembang dengan mudah, bahkan dalam perusahaan yang penuh dengan orang yang bijaksana dan pandai. 4) Walaupun sulit untuk diubah, budaya korporat dapat dibuat untuk lebih meningkatkan prestasi. M.H. Beyer 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).

Perspektif “telaah lebih lanjut lagi” ini penting, paling tidak untuk tiga alasan: (a) mungkin merupakan usaha besar pertama yang berusaha mengaitkan budaya korporat dengan kinerja ekonomi jangka panjang, (b) karena menyoroti efek dari budaya yang kuat terhadap penjabaran tujuan, motivasi, dan kontrol, dan (c) karena

merebut perhatian banyak orang. Perspektif ini mengatakan bahwa budaya yang kuat menyebabkan kinerja yang kuat, tetapi sebaliknya, ternyata terjadi juga, kinerja yang kuat dapat membantu menciptakan budaya yang kuat (Schein, 1992).

Simposium Cultural Values dan Human Progress, American Academy of Arts and Sciences, Cambridge, 25-25 April 1999, diselenggarakan oleh Harvard Academy for International and Area Studies mengambil kesimpulan bahwa “Budaya menentukan kemajuan dari setiap masyarakat, negara dan bangsa di seluruh dunia, baik ditinjau dari sisi politik, sosial, maupun ekonomi. Tanpa kecuali”. Simposium menjadi salah satu milestone mengingat peristiwa tersebut menghadirkan temuan budaya dari seluruh dunia, melibatkan 25 ilmuwan sosial paling senior, mulai dari Michael E. Potter (pakar kedayasaingan), Seymour Martin Lipsett (ilmuwan politik), sampai dengan Francis Fukuyama (filsuf modern).

Hasil penelitian budaya organisasi etnis Tionghoa. Bahwa etnis Tionghoa sebagai etnis yang memiliki kemampuan bisnis yang baik seringkali dijadikan sumber konflik pada beberapa negara, terutama di Asia Tenggara. Hal ini terjadi karena kurang pahaman tentang konteks budaya yang berbeda dari setiap bangsa. Dalam suatu organisasi, masalah yang sering timbul terletak pada bagaimana konteks suatu tim dan orientasi anggota tim pada tempat baru (Salk & Brannen, 2000). Namun etnis Tionghua memiliki berbagai cara dalam menghadapi masalah konteks budaya ini. Misalnya prinsip Konghucu dalam kompromi, bukan dalam konflik, akan membantu orang asing dalam etnis Tionghoa untuk dapat bekerja sama dalam suatu bisnis (O’Keefe & O’Keefe 1997: 196).

Penelitian Moeljono (2005) di Bank Rakyat Indonesia untuk melihat korelasi budaya perusahaan dengan produktivitas pelayanan dengan hasil sangat signifikan (2002). Bahkan, BRI pada saat ini dapat dikatakan menjadi bank yang terbaik di Indonesia, paling tidak dengan indikator bahwa Bank BRI memperoleh penghargaan sebagai BUMN terbaik dan CEO Indonesia dan CEO/ bankir terbaik versi harian Bisnis Indonesia tahun 2004. Ketiga go public, BRI oversubscribed sampai 13,6 kali – tertinggi dibanding seluruh bank di Indonesia yang pernah go public, bahkan tertinggi dibanding perusahaan di Indonesia yang go public setelah krisis. Hasil penelitian Jeny Eoh (2001) bahwa budaya perusahaan mempunyai hubungan positif dengan kinerja karyawan baik pada jenjang terpadu maupun pada PT. Semen Gresik dan PT. Semen Kupang. Penelitian ini juga menghasilkan temuan bahwa budaya perusahaan merupakan penyebab perubahan gaya manajemen efektif dan juga budaya perusahaan merupakan penyebab pengembangan tim kerja di kedua perusahaan tersebut.

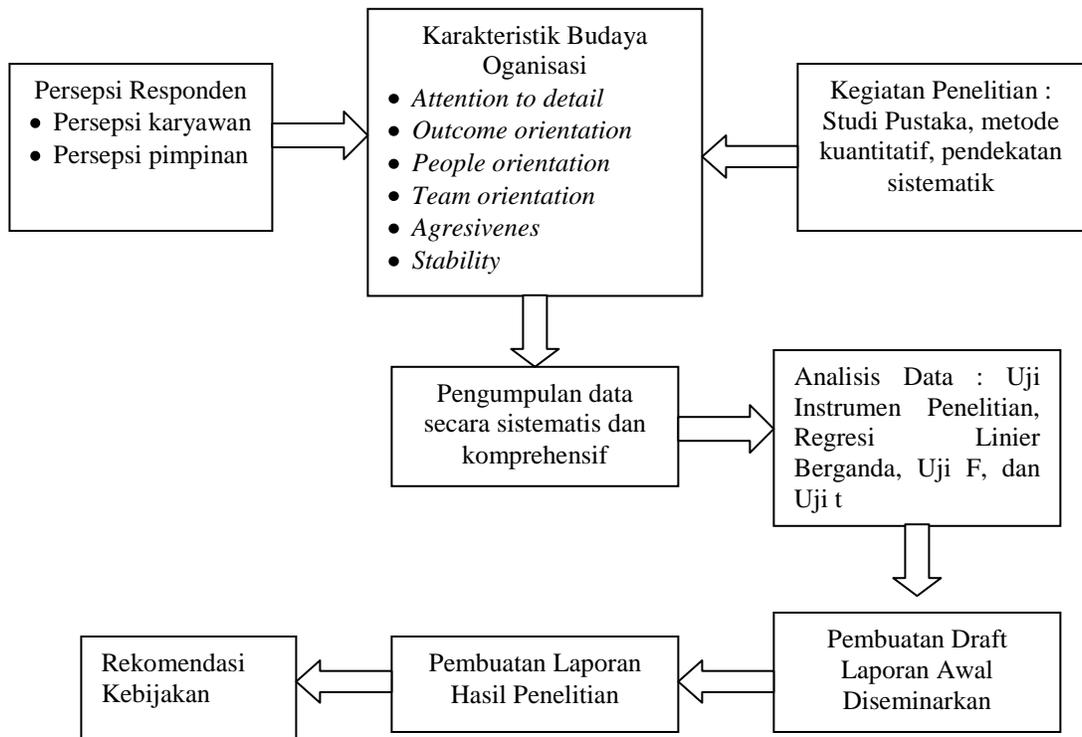
### BAB III

## METODE PENELITIAN

### A. KERANGKA PENELITIAN

Kerangka penelitian pada dasarnya merupakan *guidline* untuk mempermudah alur pelaksanaan penelitian dan sekaligus memberikan gambaran tentang proses metode penelitian secara runtut dan jelas (Denzin dan Lincoln, 1994). Selain itu, kerangka pemikiran juga bisa menjadi rujukan terhadap hasil akhir yang diharapkan dari penelitian (Patton, 1989). Sehingga kerangka penelitian dalam penelitian ini sebagai berikut :

Gambar 3.1  
Kerangka Penelitian



## **B. JENIS PENELITIAN DAN POPULASI PENELITIAN**

Jenis penelitian ini adalah penelitian kuantitatif yang berkarakter probabilistik. Penelitian probabilistik berupaya menguji sebuah atau beberapa teori ke dalam lapangan atau obyek penelitian yang berbeda, sehingga hasilnya memungkinkan berbeda atau menguatkan teori-teori tersebut. Metode yang digunakan untuk mengumpulkan data dalam penelitian ini adalah metode survey.

Penelitian ini juga mengambil studi kasus pada Perusahaan Daerah Air Minum (PDAM) Kota Surakarta dan sekaligus seluruh karyawan dijadikan responden, sehingga penelitian ini tidak mengambil sampel melainkan populasi. Dalam penelitian ini menggunakan kuisisioner sebagai alat pengumpulan data yang utama, yaitu sejumlah pertanyaan tertulis yang digunakan untuk memperoleh informasi dari responden dalam hal laporan tentang pribadi, sikap, dan pendapatnya terhadap beberapa variabel yang menjadi topik penelitian. Kuisisioner yang digunakan dalam studi ini dikembangkan oleh para ahli dalam bidang perilaku organisasional, dengan beberapa penyesuaian sehubungan dengan subyek penelitian yang dipilih.

## **C. DEFINISI OPERASIONAL VARIABEL**

### *a. Corporate Culture*

Menurut Freemont Kast E. dan Rosenzweig (dalam Stephen Robbins, 2003) budaya perusahaan atau (*corporate culture*) sebagai sistem nilai dan kepercayaan yang dianut bersama yang berinteraksi dengan orang-orang suatu perusahaan, struktur organisasi dan sistem pengawasan untuk menghasilkan norma-norma perilaku. Sedangkan menurut Schein (dalam Stephen Robbins, 2003) mendefinisikan budaya sebagai pola dari asumsi dasar yang telah ditentukan atau dikembangkan untuk

mempelajari cara-cara berintegrasi, yang telah berfungsi dengan baik yang telah dianggap baru oleh karenanya harus diajarkan kepada anggota baru sebagai cara yang besar untuk memikirkan, memandang dan merasa berkepentingan dengan masalah tersebut.

Pengukuran variabel ini mengadopsi instrumen yang digunakan Stephen Robbins (2003) dengan alternatif jawaban pada pertanyaan ini terdiri dari 7 skala Likert dengan nilai 1 untuk sangat tidak setuju dan 7 terhadap jawaban sangat setuju. Adapun bvariabel dalam penelitian ini antara lain :

- a. Inovasi dan keberanian mengambil risiko, yaitu sejauh mana karyawan didorong untuk bersikap inovatif dan berani mengambil risiko. Indikator variabel ini antara lain :
  - 1) Ide-ide inovatif karyawan
  - 2) Pengembangan ide atau gagasan dalam proses pekerjaan
  - 3) Perlindungan terhadap resiko kerja
  - 4) Penyelesaian suatu pekerjaan tidak memandang resiko besar/kecil.
- b. Perhatian pada hal-hal rinci, yaitu sejauh mana karyawan diharapkan menjalankan presisi, analisis, dan perhatian pada hal-hal detail. Indikator variabel ini :
  - 1) Pemenuhan peraturan kerja yang telah ditetapkan
  - 2) Ketelitian dalam pelaksanaan kerja
  - 3) Petunjuk kerja apa yang harus dikerjakan dan bagaimana cara mengerjakan suatu pekerjaan
  - 4) Kesempatan untuk merencanakan dalam pelaksanaan pekerjaan.

c. Orientasi hasil, yaitu sejauh mana manajemen berfokus lebih pada hasil ketimbang pada teknik dan proses yang digunakan untuk mencapai hasil tersebut.

Indikator variabel ini :

- 1) Pengutamaan hasil pekerjaan yang bagus
- 2) Pemberian bantuan atau arahan dari pimpinan dalam penyelesaian tugas yang anda kerjakan
- 3) Komunikasi antara anda dan atasan berjalan dengan baik
- 4) Perhatian kesejahteraan dan pengembangan karya anda oleh pihak manajemen.

d. Orientasi orang. Sejauh mana keputusan-keputusan manajemen mempertimbangkan efek dari hasil tersebut atas orang yang ada di dalam organisasi. Indikator variabel ini :

- 1) Pembuatan keputusan perusahaan memperhatikan data atau Informasi dari karyawan,
- 2) Penetapan aturan kebijaksanaan perusahaan yang standar atau biasa
- 3) Adanya sanksi atau hukuman yang tegas terhadap kesalahan yang dilakukan oleh karyawan
- 4) Dukungan pihak manajemen dalam kerjasama tim

e. Orientasi tim. Sejauh mana kegiatan-kegiatan kerja di organisasi pada tim ketimbang pada individu-individu. Indikator variabel ini :

- 1) Pembagian tugas yang adil pada anggota lain dalam perusahaan
- 2) Adanya hubungan yang baik antara rekan sekerja dalam penyelesaian tugas
- 3) Para anggota tim memiliki semangat kerjasama dalam satu tim perusahaan

- 4) Adanya sistem yang saling membantu antara satu bagian dengan bagian yang lain dalam perusahaan.
- f. Keagresifan. Se jauh mana orang bersikap agresif dan kompetitif ketimbang santai. Indikator variabel ini :
- 1) Penghargaan perusahaan apabila anda berprestasi dengan baik
  - 2) Adanya kritik atas pekerjaan yang merupakan dorongan untuk bekerja baik
  - 3) Adanya promosi yang dilakukan perusahaan terhadap karyawan mendorong karyawan bersemangat dalam bekerja
  - 4) Adanya motivasi dari perusahaan untuk mendorong karyawan untuk bekerja lebih baik
- g. Stabilitas. Se jauh mana kegiatan-kegiatan organisasi menekankan dipertahankannya status quo dalam perbandingannya dengan pertumbuhan. Indikator variabel ini :
- 1) Kebanggaan karyawan menjadi karyawan di perusahaan ini
  - 2) Kebetahan karyawan dalam bekerja karena perusahaan menciptakan suasana kekeluargaan
  - 3) Perasaan karyawan merasa ikut memiliki perusahaan dalam bekerja
  - 4) Adanya harapan karyawan dalam bekerja yang baik pada perusahaan
- b. Kinerja karyawan
- Kinerja karyawan adalah hasil kerja yang dapat dicapai seseorang atau kelompok dalam suatu organisasi sesuai dengan wewenang dan tanggung jawabnya. Indikasi dalam variabel ini diwakili oleh pertanyaan yang terkait menurut model Schuller dan Hubber (1993) yaitu :

1. *Traits-based criteria*, berfokus pada karakteristik pegawai antara lain kemampuan berkomunikasi, kemampuan memimpin dan kesetiaan atau loyalitas pada perusahaan.
2. *Behavior-based criteria*, memfokuskan pada bagaimana suatu pekerjaan dilakukan. Sehingga proses perilaku karyawan dalam melakukan pekerjaan sangatlah penting untuk diperhatikan. Termasuk dalam hal ini kecepatan, ketelitian dan kerapihan dalam penyelesaian pekerjaan.
3. *Outcomes-based criteria*, memfokuskan pada apa yang telah dicapai atau dihasilkan dan bukan pada cara atau proses menghasilkannya. Bagaimana karyawan menjalankan tugasnya, seberapa jauh penyimpangannya antara rencana dan realisasi kerjanya.

#### **D. SUMBER DAN PENGUMPULAN DATA**

Sumber data dalam penelitian ini :

1. Data Primer, data primer yang diperlukan dalam penelitian ini terbagi menjadi dua bagian. Pertama, data yang meliputi identitas karyawan, terdiri antara lain umur responden, jenis kelamin, jabatan dan masa kerja karyawan. Kedua, data mengenai persepsi responden terhadap beberapa variabel penelitian dari kuisioner tersebut.
2. Data Sekunder, data sekunder meliputi antara lain kondisi lingkungan sosial, organisasi PDAM Kota Surakarta.

Sedangkan cara pengumpulan data dilakukan dengan tiga cara :

1. Kuisisioner, kuisisioner digunakan untuk mengungkap persepsi karyawan terhadap atribut konflik dan motivasi kerja. Pembuatan kuisisioner berupa pertanyaan atau pernyataan bersumber dari kuisisioner para ahli peneliti organisasional.
2. Studi Pustaka, Peneliti mengumpulkan data-data sekunder yang berhubungan dengan obyek penelitian antara lain dari berbagai perpustakaan, dan Humas PDAM Kota Surakarta.
3. Observasi, observasi dilakukan dengan jalan mengadakan pengamatan secara langsung terhadap obyek penelitian yaitu PDAM Kota Surakarta. Observasi ini dilakukan dalam rangka menghasilkan data kualitatif yang mendukung hasil analisis kuantitatif.

## **E. UJI INSTRUMEN PENELITIAN**

### **1. Uji Validitas**

Singarimbun dan Effendi (1995) mengemukakan bahwa teknik untuk mengetahui korelasi antara masing-masing pertanyaan (item) dengan skor total adalah menggunakan rumus teknik *product moment*. 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 konstruk, dengan perkataan lain pertanyaan tersebut valid dan dapat digunakan untuk mengumpulkan data.

## 2. Uji Reliabilitas

Reliabilitas menunjukkan sejauh mana pengukuran itu dapat memberikan hasil yang relatif tidak berbeda bila dilakukan pengukuran kembali terhadap subyek yang sama. Metode yang dipakai untuk mengukur reliabilitas adalah ditunjukkan oleh besarnya nilai alpha ( $\alpha$ ), semakin besar nilai alpha (mendekati nilai satu) maka instrumen penelitian tersebut semakin reliabel.

## F. TEKNIK ANALISIS

Tehnik analisis yang dipakai adalah Regresi Berganda, dimana untuk mengetahui pengaruh variabel budaya perusahaan (variabel independen) terhadap variabel kinerja karyawan (variabel dependen). Model dalam penelitian ini akan diuji dengan menggunakan analisis regresi berganda. Persamaan regresi berganda :

$$Y = a + b_1 X_1 + b_2 X_2 + b_3 X_3 + b_4 X_4 + b_5 X_5 + b_6 X_6 + b_7 X_7 + e$$

Keterangan :

$X_1 = Innovation$  dan *risk taking*

$X_2 = Attention to detail$

$X_3 = Outcome orientation$

$X_4 = People orientation$

$X_5 = Team orientation$

$X_6 = Agresiveness$

$X_7 = Stability$

Y = Kinerja karyawan

e = *Error disturbance*

Kemudian untuk mengetahui kemaknaan nilai koefisien korelasi masing-masing variabel maka dilakukan uji F (serentak) dan uji t (parsial).

#### **G. UJI ASUMSI KLASIK**

1. Uji Normalitas, uji normalitas digunakan untuk mengetahui apakah dalam sebuah model persamaan regresi, variabel bebas, variabel terikat, atau keduanya mempunyai distribusi normal atau tidak. Dalam hal ini uji normalitas dilakukan dengan menggunakan metode grafik.
2. 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.
3. 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 Ghozali, 2000).
4. Autokoreasi, pengujian autokorelasi dilakukan dengan uji Durbin-Watson. Tidak terjadi autokorelasi jika memenuhi syarat dari Durbin-Watson yaitu :  $d_u < d_{hitung} < (4 - d_u)$ .

## **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 diatas permukaan laut. Penduduk di kta 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 pegembangannya. 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 m<sup>3</sup>, 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 bebrapa 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 <sup>3</sup> )	24	23	22
	Kawasan Tengah			
1.	Jumlah Penduduk	234.181	236.137	237.907
2.	Jumlah sambungan	22.831	22.810	22.736

	rumah			
3.	Pemakaian rata-rata (m <sup>3</sup> )	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 <sup>3</sup> )	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 tehnik perusahaan.
- 2) Memberikan pertimbangan, pandangan, pendapat, masukan dan saran bidang tehnik 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 reponden 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%
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 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 ( $\alpha$ ), 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 heteroskedastisitas.

#### 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 Berganda

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 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.

## **BAB V**

### **KESIMPULAN DAN SARAN**

#### **A. KESIMPULAN**

1. Dimensi budaya organisasi yang mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan yaitu variabel ketelitian, orientasi hasil, orientasi tim, dan stabilitas. Hasil penelitian ini konsisten dengan konsep atau teori budaya organisasi terdahulu (Kotter dan Heskett, 1992) dimana budaya organisasi mempunyai pengaruh terhadap kinerja atau produktivitas karyawan.

2. Hasil penelitian menghasilkan temuan baru dengan uji secara terpisah yaitu ada tiga dimensi budaya organisasi yang tidak mempunyai pengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan, antara lain dimensi inovasi, perhatian pada orang, dan agresifitas karyawan. Ketiga variabel ini tidak mendukung peneliti terdahulu (Purnasari, 2001; Budi Wibowo dkk., 2001) khususnya dimensi inovasi pada peneliti Budi Wibowo dkk (2001). Menghasilkan temuan inovasi merupakan variabel dominan mempengaruhi kinerja karyawan.

## **B. SARAN**

Peneliti setelah memberikan kesimpulan-kesimpulan hasil penelitian memberikan saran terhadap pengelola PDAM Kota Surakarta dan peneliti kelanjutan :

1. Dimensi budaya organisasi yang mempunyai pengaruh terhadap kinerja karyawan adalah ketelitian, orientasi hasil, orientasi tim, serta stabilitas. Sebaiknya pimpinan PDAM Kota Surakarta tetap mempertahankan perilaku tersebut dalam rangka mempengaruhi kinerja karyawan.
2. Dimensi inovasi, perhatian pada orang serta agresifitas tidak mempengaruhi kinerja karyawan. Sebaiknya untuk masa depan dimana persaingan baik lembaga sejenis maupun tidak sejenis semakin kuat, maka pengelola PDAM Kota Surakarta perlu mensosialisasikan kepada bawahannya tentang pentingnya ketiga variabel tersebut (inovasi, perhatian pada orang serta agresifitas) untuk meningkatkan kinerja karyawan.

## **C. KETERBATASAN**

1. Obyek penelitian ini hanya satu obyek dan seting perusahaan semi profit, sehingga bagi penelitian kelanjutan, obyek penelitian bisa organisasi atau perusahaan yang berorientasi *profitfull*. Hal ini dikarenakan karakteristik budaya organisasi pada perusahaan yang berorientasi *profitfull* lebih kompleks dan akan menghasilkan temuan penelitian yang lebih berguna untuk meningkatkan kinerja perusahaan.
2. Dari segi metodologi, penelitian ini hanya menguji sebuah teori dalam budaya organisasi, sehingga penelitian kelanjutan akan lebih berkembang dengan menggunakan metode penelitian deskriptif-kualitatif yang akan menghasilkan temuan secara mendalam fenomena budaya organisasi di perusahaan-perusahaan dalam rangka membangun budaya organisasi unggul di Indonesia.

## DAFTAR PUSTAKA

- Arikunto, Suharsiwi, 1996, *Prosedur Penelitian : Suatu Pendekatan Praktek*, Binarupa Aksara, Jakarta
- Bass, B.M. 1985, *Leadership and performance beyond Expectations*. NewYork : Free Press
- Cartwright, Jeff, 1999, *Cultural Transformation : Nine Factor for Continous business Improvement*, Prentice Hall Incorporation, USA
- Gibson. L & Ivancevich, 2001, *Organizations (Behavior, structure and Process)*, Richard D. Irwin, Inc. terjemah PT. Binarupa aksara, Jakarta
- Greenberg J and Baron, 2000, *Behavior in Organizations*, Prentice Hall Inc, Seventh edition
- Hersey, P & Blanchard, K. H, 1981, *The Management of Organizational Behavior*, 4 th ed. Englewood Cliffs, NJ : Prentice Hall

- Hopstede, G., 1999, *Cultures and Organizations : Software of the Mind*, Harper & Collins, London, UK
- J. Case (1996), *Corporate Culture*, INC., November 1996 hal 42 -53
- Kast, Freeman and Rosenzweig, 1985, *Organizations and Management, A System and Contingency Approach*, Mc Graw Hill Book company, New York, USA
- Kotter dan Haskett, 1997, *Dampak Budaya Perusahaan Terhadap Kinerja*, PT. Prehalindo, Jakarta (terjemahan Benyamin Molan)
- Kreitner R & Kinicki A, 2001, *Organizational Behavior*, Mc Graw Hill Companies, Inc. New York
- Mowday, Porter, Steers, 1999, “ *Employee- Organization Linkages : The Psychology of Commitment, Absentiisme, and Turnover*, Acedemic Press, New York.
- Moeljono, Djokosantoso, 2003, *Good Corporate Government*, Jurnal Manajemen dan Bisnis, BENEFIT FE UMS, Vol.9 no. 2 th 2005
- O'Reilly; Chatman, J; Caldwell, D. F., 1996,"*People and Organizational Culture: A Profile Comparison Approach to Assessing Person-Organization Fit*," *Academy of Management Journal*, hal. 487-516.
- Robbins, Stephen P., 2003, *Organizational Behavior, Concept Contropversies and Applications*, Prentice Hall Inc. USA. Terjemahan. Jakarta: P.T. Indeks Kelompok Gramedia.
- Robbins, Stephen P.; Judge, Timothy A., 2007. *Perilaku Organisasi* Buku 2, Jakarta: Salemba Empat Jakarta
- Sugiyono,1999, *Metode Penelitian Bisnis*, Penerbit Alfabeta, Bandung
- Wren, J.T. 1995, *The Leader's Companion*.The Free Press. New York, USA
- Yukl GA. 1994, *Leadership in Organizations*, Prentice Hall Inc. Englewoods Cliffs, New Jersey, USA
- Y Wiener, 1988, “*Forms of Value System: A Focus on Organizational Effectiveness and cultural Change and Maintenance*,” *Academiyy Of Management Review*, October 1988