

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

Lukman Hakim, Kusdiyanto

Jl. A. Yani Tromol Pos 1, Telp (0271) 717417
Pes. 211, 229 Fax. 715448, Surakarta 57102

Abstract: *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, agresiveness and stability significantly affecting the work motivation. 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 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 others variable such as innovation, negative emotion, intervence, faulty attribution, disagreement have effect positively toward the work of motivation. Whereas the behaviors such as innovation, people orientation have no significant influence toward the followers' performance in PDAM Surakarta.*

Keywords: *innovation, attention to detail, outcome orientation, people orientation, team orientation, agresiveness and the followers' performance*

Abstrak: *Penelitian ini menguji pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja karyawan PDAM Surakarta. Tujuan dari penelitian ini adalah untuk menganalisa apakah variabel model atribut budaya pekerja dari budaya organisasi yang terdiri dari inovasi, perhatian pada hal-hal rinci, keagresifan, dan stabilitas secara signifikan mempengaruhi motivasi kerja. Sampling terdiri dari 73 orang yang didapat dengan metode studi kasus. Mereka terdiri dari pekerja dan manajer dari departemen yang berbeda. Dari 82 orang yang diambil sebagai sample dengan cara mengirimkan mereka kuesioner hanya 75 kuesioner yang kembali tetapi salah satu dari kuesioner tersebut rusak. Oleh sebab itu hanya 73 lembar kuesioner yang valid untuk dianalisa. Hasil yang didapat dari analisis regresi dengan menggunakan alat SPPSS versi 11.50 menunjukkan bahwa perhatian terhadap hal-hal yang rinci, orientasi hasil, orientasi tim, dan stabilitas mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap kinerja bawahan. Di mana variabel lain seperti inovasi, emosi negatif, campur tangan, faulty attribution, dan pertentangan berdampak positif terhadap motivasi kinerja. Sedangkan perilaku seperti inovasi dan orientasi karyawan tidak mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap kinerja bawahan di PDAM Surakarta.*

Kata Kunci: *inovasi, perhatian terhadap hal-hal detail, orientasi hasil, orientasi tim, keagresifan, dan kinerja bawahan*

PENDAHULUAN

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.

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 puas maka mereka cenderung berperilaku *negatifaction* 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 diungkap 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. (Moeliono, 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 energinya mengurus hal-hal internal daripada mengurus customer. 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 (Moeliono, 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 per-

sahaan terhadap peraturan perundang-undangan dan prinsip-prinsip korporasi yang sehat dan kewajiban, 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 disebuah perusahaan air minum daerah Surakarta yaitu PDAM Kota Surakarta yang merupakan badan usaha milik daerah.

Penelitian ini bertujuan: (a) menganalisis variabel budaya organisasi dalam pengaruhnya terhadap kinerja karyawan PDAM Kota Surakarta, dan (b) menganalisis variabel budaya organisasi yang mempunyai pengaruh dominan terhadap kinerja karyawan PDAM Kota Surakarta.

Tinjauan Pustaka. Budaya Organisasi. Budaya berasal dari 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.

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.

Fungsi Budaya Organisasi. 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 perbedaan antara 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 menyampakan 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.

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.

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*). Sejahter mana 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 perusahaan menurut Cummings dan Worley (1993), mempunyai empat (4) unsur utama yang wujud pada tahap kesadaran yang berbeza. Tahap-tahap ini adalah ditunjukkan melalui: 1) Pengandaian asas, andaian-andaian asas merupakan: (1) tahap

kesedaran budaya yang paling asas dan tidak disadari; (2) andaian dan tanggapan mengenai bagaimana sesuatu masalah yang wujud dalam sesebuah organisasi itu seharusnya diselesaikan. 2) nilai-nilai, peringkat kesedaran berikutnya iaitu nilai yang merupakan apa yang sepatutnya ada dan diamalkan oleh semua individu dalam organisasi berkenaan. 3) norma-norma, norma-norma memberikan panduan kepada individu yang terlibat tentang bagaimana seseorang pekerja harus bertindak (bertingkah laku) terhadap sesuatu keadaan. 4) artifak-artifak, tahap kesedaran budaya yang paling tinggi ialah artifak yang merupakan hasil manifestasi daripada unsur-unsur budaya lain.

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 satu 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) menya-takan kinerja sebagai *sucessfull 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 oganisasional, 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 kerapuhan 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.

Penelitian Budaya Organisasi. Sebahagian besar kajian dan penelitian yang dilaksanakan memberikan tumpuan kepada bagaimana konsep budaya organisasi/korporat 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 strategis 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 korporat/ 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 bahawa 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 korporat/ perusahaan suatu organisasi boleh mempengaruhi kejayaan atau kecemerlangan organisasi dalam melaksanakan dasar atau kebijakan yang ditetapkan.

Penelitian yang dilakukan Hofstede (1991) di 40 negara yang berbeda-beda membuktikan bahwa *organizations are equally bond*. Penelitian yang dilakukan oleh Kotter dan Heskett (1992) 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, 1988).

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).

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).

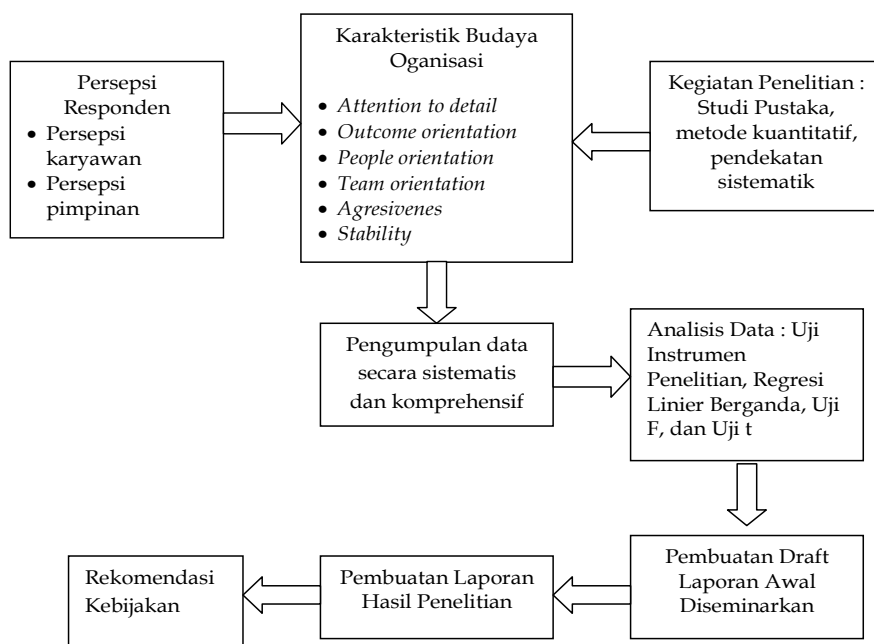
Penelitian Moeljono (2005) di Bank Rakyat Indonesia untuk melihat korelasi budaya perusahaan dengan produktivitas pelayanan dengan hasil sangat signifikan (2002). Bahkan, BRI pada saat ini dapat dikatakan menjadi bank yang terbaik di Indonesia, paling tidak dengan indikator bahwa Bank BRI memperoleh 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.

METODE PENELITIAN

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).

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 kuisioner



Gambar 1. Bagan Alir Penelitian

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.

Definisi Operasional Variabel. *Corporate Culture.* Menurut Freemont Kast E. dan Rosenzweig (dalam Robbins, 2008) 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, 2008) 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 Robbins (2008) 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 variabel 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) pengutamakan 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, 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 per-usahaan.

f. Keagresifan. Sejauh 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. Sejauh 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.

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: *Traits-based criteria*, berfokus pada karakteristik pegawai antara lain kemampuan berkomunikasi, kemampuan memimpin dan kesetiaan atau loyalitas pada perusahaan. *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 kerapian dalam penyelesaian pekerjaan. *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.

Prosedur Pengumpulan Data. Cara pengumpulan data dilakukan dengan tiga cara :

a. 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.

b. Studi Pustaka, Peneliti mengumpulkan data-data sekunder yang berhubungan dengan obyek penelitian antara lain dari berbagai perpustakaan, dan Humas PDAM Kota Surakarta.

c. 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.

Sumber Data. Sumber data terdiri dari (a) 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 kuisisioner tersebut, (b) Data Sekunder, data sekunder meliputi antara lain kondisi lingkungan sosial, organisasi PDAM Kota Surakarta.

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 $r_{hitung} > r_{tabel}$ maka pertanyaan yang telah disusun untuk mengumpulkan data dianggap mempunyai validitas konstruk, dengan perkataan lain pertanyaan tersebut valid dan dapat digunakan untuk mengumpulkan data. Dari hasil perhitungan SPSS versi 11.50 dapat dijelaskan semua butir pertanyaan dinyatakan valid karena r hitung lebih besar dari r tabel.

Sedangkan untuk menguji reliabilitas, metode yang dipakai ditunjukkan oleh besarnya nilai alpha (α), semakin besar nilai alpha (mendekati nilai satu) maka instrumen penelitian tersebut semakin reliabel. Dari hasil perhitungan SPSS versi 11.50 dapat dijelaskan semua butir pertanyaan dinyatakan reliabel karena r alpha lebih besar dari 0,6 atau mendekati angka 1.

Uji Asumsi Klasik. Uji asumsi klasik terdiri dari: (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 heteroskedasitas. 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 heteroskedasitas, (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) Autokorelasi, 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 signifikansi 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.

ANALISIS DATA DAN PEMBAHASAN

Analisis Hasil Penelitian

Hasil hitungan analisis regresi berganda dengan bantuan komputer program SPSS versi 11,50 didapatkan :

Uji t

Tabel 1. Hasil 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

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.

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). Variabel yang mempunyai pengaruh dominan adalah stabilitas (X7).

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.

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 setting 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. Setting 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 kepastiaan 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.

SIMPULAN DAN SARAN

Simpulan. 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.

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. Menghasilkan temuan inovasi merupakan variabel dominan mempengaruhi kinerja karyawan.

Saran. 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.

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.

Keterbatasan. 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.

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, Suharsimi, 1996, *Prosedur Penelitian : Suatu Pendekatan Praktek*, Binarupa Aksara, Jakarta
- Bass, B.M. 1985, *Leadership and performance beyond Expections*. NewYork : Free Press
- Cartwright, Jeff, 1999, *Cultural Tranformation : 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. Preha-lindo, 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
- Winardi, 2009, *Manajemen Perilaku Organisasi, Kencana*, Prenada Media Group, Jakarta
- Winardi, 2009, *Teori Organisasi dan Pengorganisasian*, PT. Raja Grafindo Rajawali Press, Jakarta
- 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*, " *Academy Of Management Review*, October 1988