



**PENGARUH KEPEMIMPINAN DAN BUDAYA
ORGANISASI TERHADAP KINERJA KARYAWAN
(Studi Kasus Pada PDAM Tirta Moedal Semarang)**

SKRIPSI

**Untuk Memperoleh Gelar Sarjana Ekonomi
pada Universitas Negeri Semarang**

Oleh
Dede Sumarni
3352405614

PERPUSTAKAAN
UNNES

**JURUSAN MANAJEMEN
FAKULTAS EKONOMI
UNIVERSITAS NEGERI SEMARANG
2011**

PERSETUJUAN PEMBIMBING

Skripsi ini telah disetujui oleh Pembimbing untuk diajukan ke Sidang Panitia Ujian Skripsi pada:

Hari :

Tanggal :

Pembimbing I

Drs. Syamsu Hadi, M.Si
NIP. 195212121978031002

Pembimbing II

Dra. Harnanik, M.Si
NIP. 19510819198003200

Mengetahui,
Ketua Jurusan Manajemen

Drs. Sugiharto, M.Si
NIP. 195708201983031002

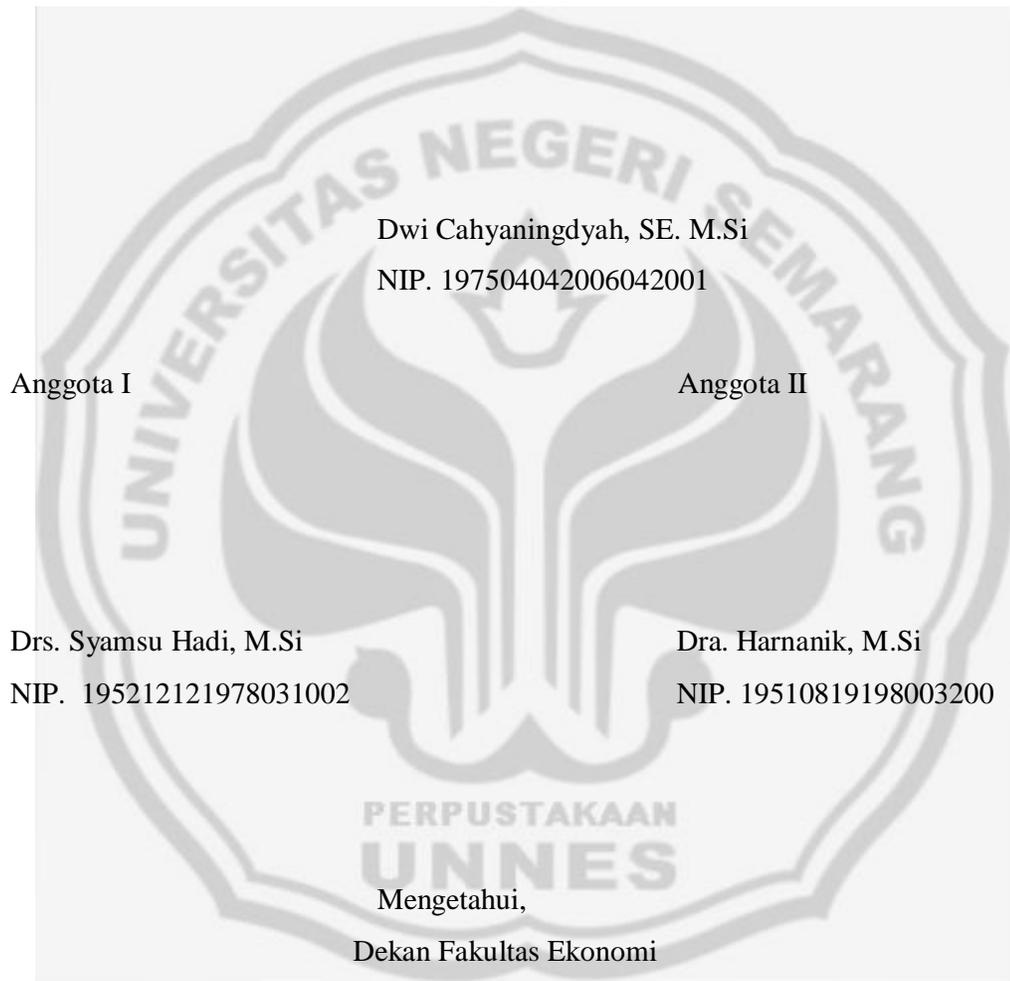
PENGESAHAN KELULUSAN

Skripsi ini telah dipertahankan di depan Sidang Panitia Ujian Skripsi Fakultas Ekonomi Universitas Negeri Semarang pada:

Hari :

Tanggal :

Penguji Skripsi



Drs. S. Martono, M.Si.
NIP. 196603081989011001

PERNYATAAN

Saya menyatakan bahwa yang tertulis di dalam skripsi ini benar-benar hasil karya saya sendiri, bukan jiplakan dari karya tulis orang lain, baik sebagian ataupun seluruhnya. Pendapat atau temuan lain yang terdapat dalam skripsi ini dikutip atau dirujuk berdasarkan kode ilmiah. Bila suatu saat ditemukan dan terbukti karya tulis ini merupakan jiplakan hasil karya orang lain, penulis bersedia dituntut sesuai dengan peraturan yang berlaku.

Semarang, April 2011

Dede Sumarni
NIM. 3352405614



MOTTO DAN PERSEMBAHAN

MOTTO

Sesungguhnya setelah kesulitan itu ada kemudahan, maka apabila kamu telah selesai dari suatu urusan kerjakanlah dengan sungguh-sungguh urusan yang lain dan hanya kepada Tuhan-Mu lah hendaknya kamu berharap.

(Q.S. Al Insyirah : 6-8)

PERSEMBAHAN

Skripsi ini saya persembahkan kepada :

- Abah saya Rusdi dan Ibu saya Fatimah tercinta yang telah memberikan perhatian dan dorongan serta do'a demi keberhasilan saya,
- Kakak, suami dan anak saya yang tersayang yang selalu memberikan semangat,

KATA PENGANTAR

Puji syukur Alhamdulillah penulis ucapkan kehadiran Allah SWT yang senantiasa melimpahkan rahmat dan hidayah-Nya sehingga penulis dapat menyelesaikan skripsi ini dengan judul “Pengaruh Kepemimpinan Dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan (Studi Kasus Pada PDAM Tirta Moedal Semarang)”.

Penulis menyadari bahwa dalam menyusun skripsi ini tidak akan berjalan berhasil tanpa bimbingan, motivasi dan bantuan dari pihak baik secara langsung maupun tidak langsung. Oleh karena itu, dalam kesempatan ini penulis ingin menyampaikan ucapan terima kasih kepada :

1. Prof. Dr. Sudijono Sastroatmodjo, M.Si., Rektor Universitas Negeri Semarang yang telah memberikan ijin dan kesempatan untuk menyelesaikan studi di Universitas Negeri Semarang.
2. Drs. S. Martono, M.Si Dekan Fakultas Ekonomi Universitas Negeri Semarang yang telah memberikan ijin melaksanakan penelitian.
3. Drs. Sugiharto, M.Si., Ketua Jurusan Manajemen, Fakultas Ekonomi Universitas Negeri Semarang mewakili lembaga yang bertanggung jawab terhadap adanya salah satu kegiatan akademik.
4. Drs. Syamsu Hadi, M.Si selaku Dosen Pembimbing I yang telah memberikan saran, bimbingan dan pengarahan dari awal sampai akhir kepada penulis dalam menyelesaikan skripsi ini.
5. Dra. Harnanik, M.Si selaku Dosen Pembimbing II yang telah memberikan saran, bimbingan dan pengarahan dari awal sampai akhir kepada penulis dalam menyelesaikan skripsi ini.
6. Bapak dan Ibu Dosen Fakultas Ekonomi khususnya jurusan Manajemen atas segala ilmu yang diberikan.
7. Seluruh karyawan PDAM Tirta Moedal Semarang, yang telah bersedia menjadi responden dalam penelitian ini.

8. Semua pihak yang telah membantu dalam penyusunan skripsi ini yang tidak dapat penulis sebutkan satu persatu atas segala bantuan baik moril maupun materiil.

Semoga segala bantuan dan kebaikan tersebut mendapat limpahan balasan dari Allah SWT. Penulis berharap semoga skripsi ini dapat bermanfaat dan memberikan tambahan pengetahuan, wawasan yang semakin luas bagi pembaca.

Semarang, Maret 2011

Penulis



SARI

Dede Sumarni 2011. “ *Pengaruh Kepemimpinan dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan di PDAM Tirta Moedal Kota Semarang*”. Skripsi Jurusan Manajemen/Program Studi Manajemen SDM, Fakultas Ekonomi, Universitas Negeri Semarang. Dosen Pembimbing I. Drs. Syamsu Hadi, M.Si, Dosen Pembimbing II. Dra. Harnanik, M.Si.

Kata Kunci : *Kepemimpinan, Budaya Organisasi, Kinerja Karyawan.*

Kepemimpinan dan budaya organisasi merupakan salah satu aspek yang dapat meningkatkan kinerja karyawan, makin baik kepemimpinan dan budaya organisasi maka akan meningkatkan kinerja karyawan. Usaha untuk meningkatkan kepemimpinan dan budaya organisasi karyawan yang dilakukan PDAM Tirta Moedal Semarang sudah baik. Namun kinerja karyawan belum optimal. Permasalahan dalam penelitian ini adalah bagaimana kondisi kepemimpinan, budaya organisasi dan kinerja karyawan PDAM Tirta Moedal Semarang. Adakah pengaruh kepemimpinan dan budaya organisasi terhadap kinerja karyawan PDAM Tirta Moedal Semarang baik secara simultan maupun parsial. Tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui kondisi kepemimpinan, budaya organisasi dan kinerja karyawan PDAM Tirta Moedal Semarang. Untuk mengetahui ada tidaknya pengaruh kepemimpinan dan budaya organisasi terhadap kinerja karyawan PDAM Tirta Moedal Semarang baik secara simultan atau parsial.

Karyawan PDAM Tirta Moedal Semarang yang berjumlah 614 orang. Sampel penelitian 90 orang diambil dengan menggunakan rumus Slovin. Variabel penelitian ini adalah variabel kepemimpinan (X_1) dan budaya organisasi (X_2) serta variabel kinerja karyawan (Y). Metode pengumpulan data yang digunakan yaitu metode kuesioner (angket). Metode analisis yang digunakan metode analisis deskripsi persentase dan regresi berganda.

Hasil penelitian variabel kepemimpinan (X_1) termasuk kategori kurang baik, variabel budaya organisasi (X_2) termasuk kategori kurang baik, dan variabel kinerja (Y) termasuk kategori kurang baik. Secara parsial variabel kepemimpinan (X_1) diperoleh $t_{hitung} = 5,373$ dengan nilai signifikan $0,000 < 0,05$ maka H_0 ditolak, sehingga H_1 yang berbunyi ada pengaruh kepemimpinan terhadap kinerja karyawan diterima. Sedangkan variabel budaya organisasi (X_2) diperoleh $t_{hitung} = 1,378$ dengan nilai signifikan $0,178 > 0,05$ maka H_0 diterima sehingga H_2 yang berbunyi ada pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja karyawan ditolak. Secara simultan $F_{hitung} = 18,995$ dengan nilai signifikansi $0,007 < 0,05$ maka H_0 ditolak dan H_3 yang berbunyi ada pengaruh kepemimpinan dan budaya organisasi terhadap kinerja karyawan diterima. Besarnya kontribusi kepemimpinan dan budaya organisasi terhadap kinerja karyawan adalah 27,7%.

Simpulan penelitian ini adalah secara parsial terdapat pengaruh kepemimpinan terhadap kinerja karyawan PDAM Tirta Moedal Semarang dengan kontribusi 23,9%. Secara parsial tidak ada pengaruh signifikan budaya organisasi terhadap kinerja karyawan PDAM Tirta Moedal Semarang dengan kontribusi 2,0%. Secara simultan ada pengaruh kepemimpinan dan budaya organisasi terhadap kinerja karyawan PDAM Tirta Moedal Semarang dengan kontribusi 27,7%. Saran dari penelitian ini adalah perlu adanya bentuk keseimbangan gaya kepemimpinan dalam beberapa unit kerja dan perlu meningkatkan komunikasi antar karyawan.

DAFTAR ISI

	Halaman
HALAMAN JUDUL	i
PERSETUJUAN PEMBIMBING	ii
PENGESAHAN KELULUSA	iii
PERNYATAAN	iv
MOTTO DAN PERSEMBAHAN	v
KATA PENGANTAR	vi
SARI	viii
DAFTAR ISI	ix
DAFTAR TABEL	xi
DAFTAR GAMBAR	xiv
DAFTAR LAMPIRAN	xvi
BAB I PENDAHULUAN	1
1.1 Latar Belakang Masalah	6
1.2 Permasalahan	7
1.3 Tujuan Penelitian	8
1.4 Manfaat Penelitian	7
BAB II LANDASAN TEORI	9
2.1 Kinerja Karyawan	9
2.1.1 Pengertian Kinerja Karyawan	9
2.1.2 Karakteristik Kinerja	10
2.1.3 Faktor Yang Mempengaruhi Kinerja	11
2.1.4 Unsur Penilaian Kinerja	11
2.2 Kepemimpinan	14
2.2.1 Pengertian Kepemimpinan	14
2.2.2 Karakteristik Kepemimpinan	17
2.2.3 Tipe Kepemimpinan	18
2.2.4 Syarat Kepemimpinan	20
2.2.5 Tugas Pemimpin	21

2.3 Budaya Organisasi.....	22
2.3.1 Pengertian Budaya Organisasi	22
2.3.2 Karakteristik Budaya Organisasi.....	26
2.3.3 Manfaat Budaya Organisasi	28
2.3.4 Dampak Budaya Organisasi Pada Kinerja.....	29
2.4 Kerangka Berfikir.....	30
2.5 Hipotesis	32
BAB III METODE PENELITIAN	34
3.1 Populasi Dan Sampel Penelitian	34
3.1.1 Populasi.....	34
3.1.2 Sampel	34
3.2 Teknik Pengambilan Sampel	36
3.3 Variabel Penelitian	37
3.3.1 Variabel Bebas X.....	37
3.3.2 Variabel Terikat Y.....	38
3.4 Metode Pengumpulan Data.....	39
3.5 Uji Validitas Dan Reliabilitas	40
3.5.1 Uji Validitas	40
3.5.2 Uji Reliabilitas	44
3.6 Metode Analisis Data	45
3.6.1 Analisis Pendahuluan	45
3.6.2 Uji Normalitas	46
3.6.2 Analisis Regresi Berganda.....	48
3.6.4 Pengujian Hipotesis Penelitian.....	50
BAB IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN.....	52
4.1 Hasil Penelitian	52
4.2 Deskripsi Variabel Penelitian	52
4.2.1 Variabel Kepemimpinan	52
4.2.2 Variabel Budaya Organisasi.....	58
4.2.3 Variabel Kinerja Karyawan	63
4.3 Analisis Data Penelitian.....	68

4.3.1 Analisis Regresi Berganda.....	68
4.3.2 Uji Asumsi Klasik	69
4.3.3 Pengujian Hipotesis	75
4.3.4 Koefisien Determinasi	77
4.4 Pembahasan.....	79
BAB V PENUTUP	85
5.1 Simpulan.....	85
5.2 Saran.....	85

DAFTAR PUSTAKA

DAFTAR LAMPIRAN



DAFTAR TABEL

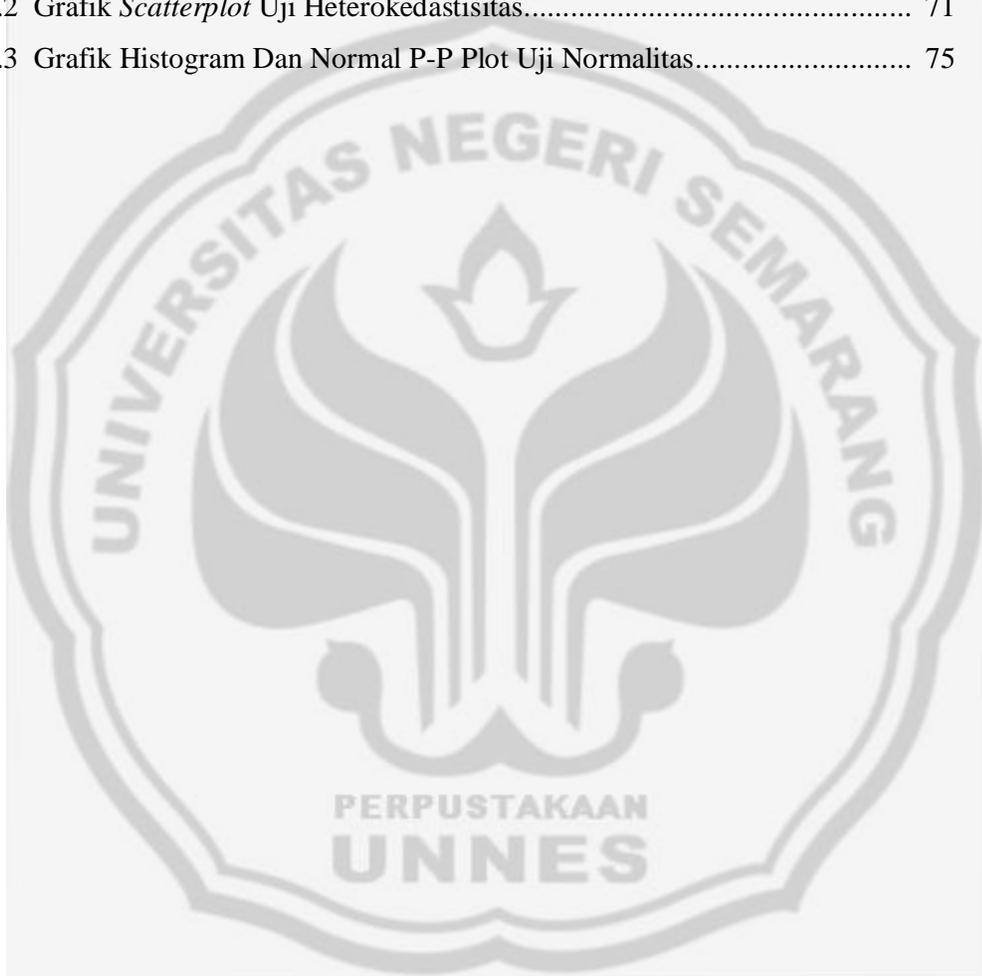
Tabel	Halaman
1.1. Data Rekap Absensi Karyawan Periode Januari – November Tahun 2009	5
2.1 Teknik Pengambilan Sampel	36
3.1 Hasil Validasi Kepemimpinan	42
3.2 Hasil Validasi Budaya Organisasi	43
3.3 Hasil Validasi Kinerja Karyawan	43
3.4 Hasil Reliabilitas Variabel Kepemimpinan, Budaya Organisasi, Kinerja ...	45
4.1 Interval Variabel Kepemimpinan.....	52
4.2 Interval Indikator Kemampuan Sebagai Pengawas	53
4.3 Interval Indikator Kebutuhan Prestasi Dalam Pekerjaan	54
4.4 Interval Indikator Kecerdasan	55
4.5 Interval Indikator Ketegasan	55
4.6 Interval Indikator Kepercayaan Diri	56
4.7 Interval Indikator Inisiatif.....	57
4.8 Indikator Keseluruhan Variabel Kepemimpinan	57
4.9 Interval Variabel Budaya Organisasi	58
4.10 Interval Indikator Inisiatif Perseorangan.....	59
4.11 Interval Indikator Toleransi Terhadap Resiko.....	59
4.12 Interval Indikator Pengawasan Perilaku Kerja	60
4.13 Interval Indikator Dukungan Manajemen	61
4.14 Interval Indikator Pola Komunikasi	61
4.15 Indikator Keseluruhan Variabel Budaya Organisasi.....	62
4.16 Interval Variabel Kinerja Karyawan	63
4.17 Interval Indikator Kualitas Kerja	64
4.18 Interval Indikator Kuantitas Kerja	64
4.19 Interval Indikator Kreatifitas Kerja.....	65
4.20 Interval Indikator Pengetahuan Kerja	66
4.21 Indikator Keseluruhan Variabel Kinerja Karyawan.....	66

4.22 Hasil Analisis Regresi Berganda	68
4.23 Hasil Uji Multikolinearitas.....	70
4.24 Hasil Uji Glejse.....	72
4.25 Hasil Uji Autokorelasi.....	72
4.26 Hasil Uji Hipotesis Dengan Uji F.....	75
4.27 Hasil Uji Hipotesis Dengan Uji t.....	76
4.28 Hasil Uji Koefisien Determinasi Dengan Uji F.....	77
4.29 Hasil Uji Koefisien Determinasi Dengan Uji t.....	78



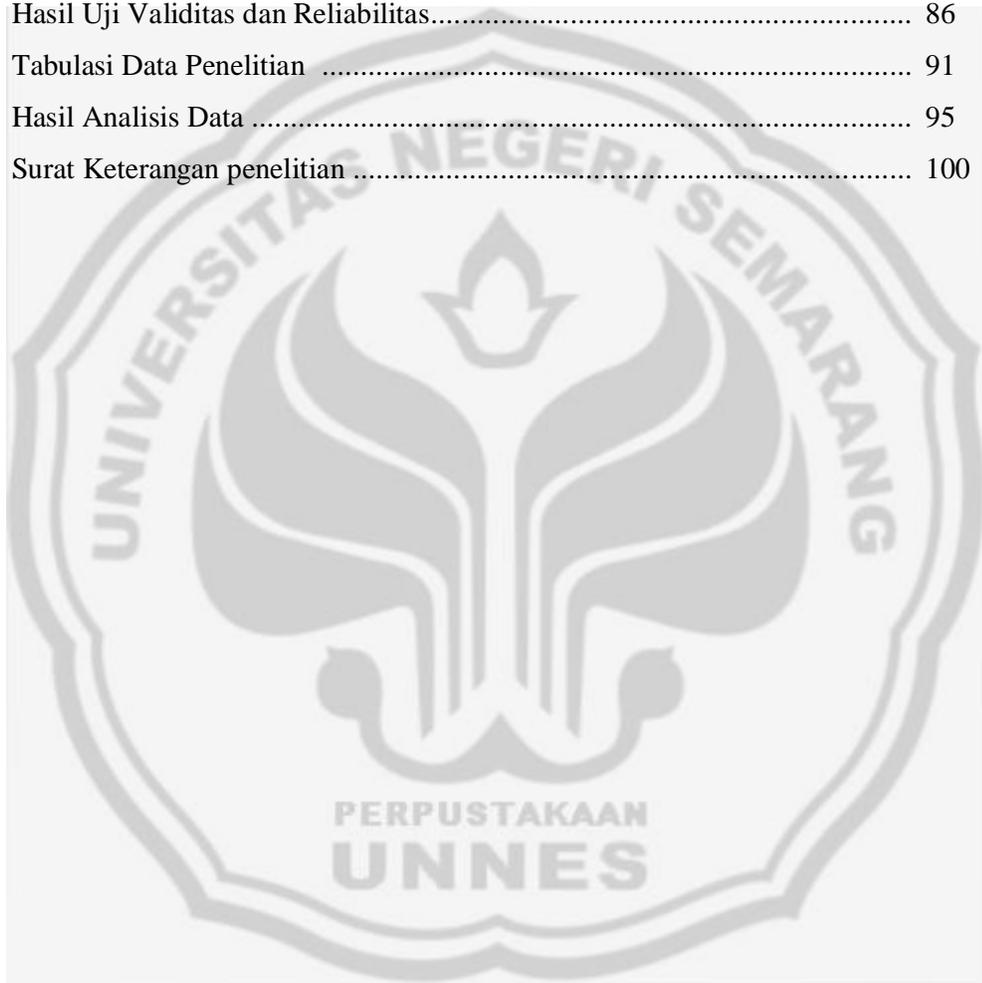
DAFTAR GAMBAR

Gambar	Halaman
1.1 Kerangka Pemikiran.....	32
2.2 Grafik <i>Scatterplot</i> Uji Heterokedastisitas.....	71
2.3 Grafik Histogram Dan Normal P-P Plot Uji Normalitas.....	75



DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran	Halaman
1 Kuesioner.....	80
2 Hasil Uji Validitas dan Reliabilitas.....	86
3 Tabulasi Data Penelitian	91
4 Hasil Analisis Data	95
5 Surat Keterangan penelitian	100



BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Masalah

Perkembangan inovasi teknologi yang semakin pesat menyebabkan lingkungan usaha menjadi dinamis. Persaingan antar perusahaan mengakibatkan peluang usaha untuk *survive* menjadi kecil. Kunci keberhasilan memenangkan kompetisi antar pengusaha dan antar perusahaan ini terletak pada sumber daya yang dimiliki oleh perusahaan. Salah satu faktor terpenting adalah pengelolaan sumber daya manusia, karena merupakan aset utama.

Istilah sumber daya manusia merujuk pada individu-individu yang ada dalam organisasi. Arti penting sumber daya manusia bermula dari satu realita bahwa individu yaitu manusia merupakan elemen yang paling utama karena selalu ada dalam suatu organisasi. Masalah sumber daya manusia menjadi tantangan tersendiri bagi manajemen karena keberhasilan manajemen dan yang lain tergantung pada kualitas sumber daya manusia. Apabila individu dalam perusahaan yaitu sumber dayanya dapat berjalan efektif maka perusahaan tetap efektif. Dengan kata lain kelangsungan perusahaan tergantung oleh kinerja karyawan.

Agar tujuan perusahaan dalam meningkatkan kinerja karyawan tercapai maka sudah menjadi kewajiban perusahaan untuk memberikan motivasi agar lebih

meningkatkan loyalitas pada perusahaan. Kinerja karyawan adalah apa yang mempengaruhi seberapa banyak mereka memberi kontribusi kepada organisasi. Sedangkan pendapat lain mengatakan bahwa kinerja merupakan hasil kerja yang ditampilkan oleh para karyawan yang ditampilkan sesuai dengan perannya dalam organisasi (Hariandja, 2002 : 195).

Pentingnya sumber daya manusia maka setiap perusahaan harus memperhatikan tingkat kemampuan kepemimpinan dan komunikasi yang baik dan benar kepada seluruh karyawannya sehingga tercipta iklim kekeluargaan yang baik yang pada akhirnya dapat meningkatkan kinerja karyawan. Peningkatan kepemimpinan yang efektif dan benar merupakan salah satu segi dari keefektifan kerja karyawan.

Peran pimpinan yang dominan itu tampak jelas lagi apalagi dikaitkan dengan keharusan berinteraksi dengan lingkungan yang selalu berubah dan berkembang, antara lain karena kemajuan pesat yang terjadi di bidang ilmu pengetahuan dan teknologi. Dengan demikian unsur pimpinan yang diharapkan mempunyai kelebihan dibandingkan dengan para tenaga pelaksana untuk menjawab tantangan dan memanfaatkan peluang yang timbul. Pimpinan yang dianggap mampu melihat situasi dan kondisi perkembangan itu bagi kehidupan organisasi.

Kemampuan mengambil keputusan merupakan kriteria utama dalam menilai efektivitas kepemimpinan seseorang, maka kepemimpinan yang efektif harus memberikan pengaruh terhadap usaha-usaha semua pekerja dalam mencapai

tujuan perusahaan. Tanpa kepemimpinan atau bimbingan, hubungan antara tujuan perseorangan dan tujuan perusahaan mungkin menjadi lemah karena perseorangan bekerja untuk mencapai tujuan pribadi sedangkan perusahaan bergerak untuk mencapai tujuan bersama. Oleh karena itu kepemimpinan sangat diperlukan bila perusahaan ingin mencapai tujuannya, paling tidak sebagai motivasi eksternal untuk menjaga tujuan-tujuan perseorangan tetap harmonis dengan tujuan-tujuan perusahaan. Dengan demikian kepemimpinan yang efektif, baik manajer dari tingkat bawah, tingkat menengah, tingkat atas, maupun staf perusahaan dalam menjalankan tugas dan fungsinya pasti akan melakukan aktivitas dalam berkomunikasi secara benar dan efektif. Di samping itu juga diperlukan budaya organisasi yang baik pula.

Perilaku karyawan dapat dipengaruhi oleh faktor budaya organisasi. Budaya merupakan persepsi umum yang dimiliki oleh seluruh anggota organisasi, sehingga setiap karyawan yang menjadi anggota organisasi akan mempunyai nilai, keyakinan dan perilaku yang sesuai dengan organisasi. Budaya organisasi merupakan bagian dari kehidupan organisasi yang mempengaruhi perilaku, sikap, dan efektivitas seluruh karyawan (Sutanto, 2002:121).

Menurut H Teman Koesmono (2003:15) Budaya yang produktif adalah budaya yang dapat menjadikan organisasi menjadi kuat dan tujuan orang dapat terakomodasi. Pada dasarnya manusia atau seseorang yang berada dalam kehidupan organisasi berusaha untuk menentukan dan membentuk sesuatu yang dapat mengakomodasi kepentingan semua pihak agar dalam menjalankan aktivitasnya tidak berbenturan dengan berbagai sikap dan perilaku dari masing-

masing individu. Sesuatu yang dimaksud tidak lain adalah budaya dimana individu berada seperti nilai, keyakinan, anggapan, harapan dan sebagainya. Berbagai tindakan yang dilakukan oleh seseorang tentunya berbeda-beda dalam bentuk perilakunya. Dalam orang implementasi budaya dirupakan dalam bentuk perilaku, artinya perilaku individu dalam orang akan diwarnai oleh budaya orang yang bersangkutan. Menurut Arnold Feldman (1986:24) perilaku individu berkenaan dengan tindakan yang nyata dilakukan oleh seseorang dapat diartikan bahwa dalam melakukan tindakan seseorang pasti tidak akan terlepas dari perilakunya.

Budaya organisasi merupakan suatu sistem dari kepercayaan-kepercayaan dan nilai-nilai yang berkembang dalam organisasi dan mengarahkan perilaku anggotanya. Dalam bisnis, sistem-sistem ini sering dianggap sebagai *corporate culture*. Tidak ada dua pribadi yang sama, tidak ada budaya organisasi yang identik. Para ahli dan konsultan mempercayai bahwa perbedaan budaya memiliki pengaruh yang besar pada kinerja organisasional dan kualitas kehidupan kerja yang dialami oleh anggota organisasi (Schemerhorn, 1994) dalam Raisa (2009:10).

Dalam sebuah perusahaan SDM merupakan asset yang sangat bernilai oleh karena itu perlu pengelolaan yang baik dan kualitasnya harus selalu ditingkatkan. Karyawan merupakan ujung tombak pelaksanaan kegiatan yang secara langsung berperan dalam mengelola produk yang dihasilkan. Keberhasilan pemberdayaan karyawan tergantung pada pendayagunaan SDM, sehingga penting untuk diperhatikan oleh setiap pimpinan dalam organisasi.

PDAM Tirta Moedal merupakan satu-satunya perusahaan air minum yang memenuhi kebutuhan air bersih sebagian besar masyarakat Kota Semarang. Dari data-data yang diperoleh di PDAM Tirta Moedal Kota Semarang menunjukkan bahwa pimpinan atau atasan sangat aktif dalam upaya memotivasi karyawannya untuk meningkatkan kinerjanya. Hal ini ditunjukkan dengan adanya program pelatihan setiap bulannya bagi karyawan.

PDAM Tirta Moedal tumbuh dan berkembang karena budaya organisasi yang terdapat di dalamnya mampu merangsang semangat kerja sumber daya manusia yang ada sehingga dengan adanya budaya organisasi yang baik diharapkan dapat meningkatkan kinerja karyawan dalam mencapai tujuan perusahaan. Budaya yang baik ini dapat dilihat dari data rekap absensi periode Januari - November 2009 di bawah ini:

Tabel 1.1
Rekap Absensi Karyawan Periode Januari – November

Bulan	Tingkat Kehadiran
Januari	99.00%
Februari	99.00%
Maret	99.00%
April	100.00%
Mei	96.00%
Juni	95.00%
Juli	96.00%
Agustus	98.00%
September	98.00%
Oktober	96.00%
November	95.00%

Sumber: data diolah tahun 2009

Namun meskipun telah dilakukan upaya guna meningkatkan kinerja karyawan, pada kenyataannya kinerja karyawan PDAM Tirta Moedal Kota Semarang masih kurang baik. Seperti yang disampaikan oleh Direktur Utama PDAM

Tirta Moedal Kota Semarang Sulistyو dalam harian Radar Semarang Rabu, 4 Maret 2009 menyatakan Kebocoran PDAM ini tidak hanya disebabkan oleh jalur distribusi pipa PDAM banyak yang sudah tua, tapi juga oleh perilaku karyawan PDAM sendiri. Adanya oknum karyawan PDAM yang ikut membobol pipa air ini dibenarkan oleh Sulistyو. Dia mengakui sejumlah karyawan PDAM ikut terlibat dalam proses penyambungan ilegal. "Dari 10 kasus yang menjadi contoh, ternyata 70 persen benar kalau ada karyawan PDAM yang terlibat. Ini akan kami tertibkan,"

Berdasarkan permasalahan diatas, maka penulis tertarik meneliti masalah kepemimpinan, budaya organisasi dan kinerja karyawan. Hal inilah yang melatar belakangi penulis mengambil judul *“Pengaruh Kepemimpinan Dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan (Studi Kasus Pada PDAM Tirta Moedal Semarang)”*.

1.2 Rumusan Masalah

Rumusan masalah dalam penelitian ini adalah :

1. Bagaimana kondisi kepemimpinan, budaya organisasi dan kinerja karyawan pada PDAM Tirta Moedal Semarang ?
2. Adakah pengaruh kepemimpinan terhadap kinerja karyawan pada PDAM Tirta Moedal Semarang ?
3. Adakah pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja karyawan pada PDAM Tirta Moedal Semarang ?
4. Adakah pengaruh kepemimpinan dan budaya organisasi terhadap kinerja karyawan pada PDAM Tirta Moedal ?

1.3 Tujuan Penelitian

Tujuan dari penelitian ini adalah :

1. Untuk menganalisis kondisi kepemimpinan dan budaya organisasi terhadap kinerja karyawan pada PDAM Tirta Moedal Semarang.
2. Untuk menganalisis pengaruh kepemimpinan terhadap kinerja karyawan pada PDAM Tirta Moedal Semarang.
3. Untuk menganalisis pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja karyawan pada PDAM Tirta Moedal Semarang.
4. Untuk menganalisis pengaruh kepemimpinan dan budaya organisasi terhadap kinerja karyawan pada PDAM Tirta Moedal Semarang.

1.4 Manfaat Penelitian

Melalui penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat ganda, yakni manfaat teoritis dan praktis.

a. Manfaat Teoritis

Hasil penelitian ini diharapkan dapat menambah khasanah ilmu pengetahuan tentang pengaruh kepemimpinan dan budaya organisasi terhadap kinerja karyawan PDAM Tirta Moedal Semarang dan dapat digunakan sebagai bahan acuan di bidang penelitian yang sejenis.

b. Manfaat Praktis

1. Bagi Pembaca

Merupakan bahan informasi tentang kepemimpinan dan budaya organisasi serta pengaruhnya terhadap kinerja karyawan.

2. Bagi Peneliti

Hasil penelitian ini diharapkan dapat menambah ilmu pengetahuan tentang pengaruh kepemimpinan dan budaya organisasi terhadap kinerja karyawan serta memperoleh informasi untuk memperluas pengetahuan dalam bidang manajemen sumber daya manusia. Disamping itu diharapkan dapat membantu melengkapi bekal nanti untuk menjadi manajer yang senantiasa bekerja dengan sungguh-sungguh dan dengan kinerja yang tinggi, sehingga akan mencapai hasil yang maksimal.

3. Bagi PDAM

- a. Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan wawasan yang positif bagi pimpinan untuk meningkatkan kepemimpinan dan menciptakan budaya organisasi yang kondusif sehingga dapat meningkatkan kinerja karyawan.
- b. Memberi dorongan untuk motivasi bagi para karyawan untuk lebih baik dan menjaga atau meningkatkan kinerja yang nantinya berguna bagi perusahaan.

BAB II

LANDASAN TEORI

2.1 Kinerja Karyawan

Sebuah perusahaan agar mampu bertahan hidup dan mempunyai prospek yang cerah di masa depan, harus mampu mengidentifikasi, menyeleksi, mengembangkan, dan mempertahankan karyawan-karyawan berkualitas yang dimilikinya. Manajemen sumber daya manusia menjadi salah satu faktor kunci untuk mendapatkan kinerja terbaik, karena selain menangani masalah keterampilan dan keahlian, manajemen sumber daya manusia juga berkewajiban membangun perilaku kondusif karyawan untuk mendapatkan kinerja terbaik (Wahyudi, 2004) dalam Raisa (2009:12)

2.1.1 Pengertian Kinerja Karyawan

Menurut Perwirasentono (1999) dalam Raisa (2009:12) kinerja atau *performance* adalah hasil yang dapat dicapai seseorang atau sekelompok orang dalam suatu organisasi, sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing-masing, dalam rangka upaya mencapai tujuan organisasi bersangkutan secara legal, tidak melanggar hukum dan sesuai dengan moral maupun etika.

Menurut Mangkunegara (2001:67), kinerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Kinerja merupakan hasil kerja yang dicapai seseorang dalam melaksanakan tugas-

tugasnya atas kecakapan, usaha dan kesempatan (Hasibuan, 2002:160). Sedangkan menurut Hariandja (2002:195), kinerja merupakan hasil kerja yang dihasilkan oleh pegawai atau perilaku nyata yang ditampilkan sesuai dengan perannya dalam organisasi.

Dari beberapa pendapat mengenai kinerja dapat disimpulkan bahwa kinerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas seorang pegawai atas kemampuan usaha, kesempatan, dan kecakapan dalam melaksanakan tugasnya sesuai tanggung jawab yang diberikan kepadanya, dalam rangka upaya mencapai tujuan organisasi secara legal, tidak melanggar hukum dan sesuai dengan moral maupun etika.

2.1.2 Karakteristik Kinerja

Karakteristik orang yang mempunyai kinerja tinggi oleh Mc. Clelland (dalam Mangkunegara, 2001:68), yaitu :

- a. memiliki tanggung jawab pribadi yang tinggi
- b. berani mengambil resiko
- c. memiliki tujuan yang realistis
- d. memiliki rencana kerja yang menyeluruh dan berjuang untuk merealisasi tujuannya
- e. memanfaatkan umpan balik (*feed back*) yang konkret dalam seluruh kegiatan kerja yang dilakukannya
- f. mencari kesempatan untuk merealisasikan rencana yang telah diprogramkan.

Menurut pendapat Sugiyono 2000 dalam Raisa (2009:13), yaitu :

1. Kualitas kerja : ketaatan dalam prosedur, disiplin, dedikasi

2. Kuantitas kerja : pencapaian target tepat waktu, produktif
3. Kreatifitas kerja : penyelesaian masalah, efisien
4. Pengetahuan kerja : mempunyai keahlian, kemampuan bekerja, kecakapan.

2.1.3 Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Kinerja

Menurut Mc Cornick (1975) dalam Raisa (2009:15) menyatakan ada 2 (dua) macam faktor yang mempengaruhi kinerja seseorang yaitu :

1. Faktor Individual

Yaitu faktor-faktor yang meliputi sikap, sifat-sifat kepribadian, sifat fisik, keinginan atau motivasinya, umur, jenis kelamin, tingkat pendidikan, latar belakang budaya dan variabel-variabel personal lainnya.

2. Faktor Situasional

- a. Faktor sosial dan organisasi, meliputi : kebijaksanaan organisasi, jenis latihan dan pengawasan, sistem upah dan lingkungan sosial.
- b. Faktor fisik dan pekerjaan, meliputi : metode kerja, desain dan kondisi alat-alat pekerja, penataan ruang kerja dan lingkungan kerja.

2.1.4 Unsur-Unsur Penilaian Kinerja.

Memilih penilai yang tepat pada umumnya unsur-unsur yang perlu diadakan dalam proses penilaian kinerja menurut (Siswanto, 2003) dalam Raisa (2009:17) adalah sebagai berikut :

1. Tanggung jawab

Tanggung jawab dapat merupakan keharusan pada seorang karyawan untuk melakukan secara layaknya apa yang telah diwajibkan padanya (Westra, 1997) Raisa (2009:19).

Untuk mengukur adanya tanggung jawab dapat dilihat dari :

- a. Kesanggupan dalam melaksanakan perintah dan kesanggupan kerja.
- b. Kemampuan menyelesaikan tugas dengan tepat dan besar.
- c. Melaksanakan tugas dan perintah yang diberikan dengan sebaik-baiknya.

2. Kerjasama

Kerjasama merupakan tindakan konkrit seseorang dengan orang lain (Winardi, 1992) dalam Raisa (2009:19). Keberhasilan atau kegagalan suatu organisasi tergantung pada orang yang terlibat dalam organisasi tersebut. Untuk itu penting adanya kerjasama yang baik diantara semua pihak dalam organisasi baik dengan teman sejawat, atasan atau bawahannya dalam organisasi sehingga semua kegiatan dapat berjalan dengan baik dan tujuan organisasi dapat dicapai.

3. Kejujuran

Kejujuran adalah ketulusan hati seorang tenaga kerja dalam melaksanakan tugas dan pekerjaan serta kemampuan untuk tidak menyalahgunakan wewenang yang telah diberikan kepadanya.

4. Ketaatan

Ketaatan merupakan kesanggupan seorang tenaga kerja untuk mentaati segala ketentuan, peraturan perundang-undangan dan peraturan kedinasan yang berlaku, mentaati perintah kedinasan yang diberikan atasan yang berwenang, serta kesanggupan untuk tidak melanggar larangan yang telah ditetapkan organisasi baik secara tertulis maupun tidak tertulis.

5. Disiplin kerja

Disiplin merupakan salah satu sarana dalam mengembangkan dan meningkatkan kualitas pegawai baik secara manajerial maupun operasional.

6. Prakarsa atau inisiatif

Prakarsa adalah kemampuan seorang tenaga kerja untuk mengambil keputusan, langkah-langkah atau melakukan suatu tindakan yang diperlukan dalam melaksanakan tugas pokok tanpa menunggu perintah dan bimbingan dari manajemen lininya.

7. Kesetiaan

Kesetiaan merupakan tekad dan kesanggupan untuk mentaati, melaksanakan dan mengamalkan sesuatu yang ditaati dengan penuh kesabaran dan penuh tanggung jawab.

8. Prestasi kerja

Prestasi kerja adalah kinerja yang dicapai oleh seorang tenaga kerja dalam melaksanakan tugas dan pekerjaan yang diberikan kepadanya.

9. Kepemimpinan

Seorang pemimpin yang mempunyai tugas antara lain menggerakkan, mempengaruhi dan mengarahkan karyawan dapat menjadi motivator bagi karyawan untuk bekerja sesuai dengan standar perusahaan, selain itu pemimpin bertugas untuk mempertahankan keutuhan perusahaan dengan melakukan koordinasi dan kontrol terhadap karyawan. Pemimpin juga harus

mampu mengendalikan konflik internal yang terjadi di dalam perusahaan agar keharmonisan antar karyawan tetap terjaga.

2.2 Kepemimpinan

Suatu perusahaan memerlukan adanya kepemimpinan yang baik untuk pencapaian tujuan perusahaan. Maju mundurnya suatu perusahaan sangat dipengaruhi oleh kepemimpinan, seorang pemimpin perusahaan dalam mengelola sumber daya manusia yang ada karena pemimpin tidak akan mampu menyelesaikan seluruh pekerjaan sendirian saja, melainkan meminta bantuan orang lain untuk membantu dengan memberikan tugas-tugas atau mendelegasikan kepada orang lain dalam hal ini bawahannya.

2.2.1 Pengertian Kepemimpinan

Menurut (Ruky, 2002) dalam Bambang (2010:29), kepemimpinan adalah suatu usaha atau kegiatan yang dilakukan oleh seseorang dalam hubungan antar manusia untuk mempengaruhi orang lain dan diarahkan melalui proses komunikasi dengan tujuan agar orang lain tersebut (mungkin seseorang atau kelompok orang) mau melakukan sesuatu dalam usaha untuk mencapai apa yang diinginkan untuk orang yang mempengaruhi atau oleh mereka semua. Sedangkan menurut (Kartono, 2003) dalam Bambang (2010:29), mendefinisikan kepemimpinan adalah kemampuan pribadi yang sanggup mendorong atau mengajak orang lain untuk berbuat sesuatu berdasarkan akseptansi/penerimaan oleh kelompoknya dan memiliki khusus yang tepat bagi situasi khusus. Definisi lain kepemimpinan adalah kemampuan untuk mempengaruhi kelompok menuju pencapaian sasaran (Robbins, 2006) dalam Bambang (2010:29). Berdasarkan uraian tersebut, maka dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan adalah proses

mempengaruhi, mendorong dan mengajak orang lain untuk melakukan sesuatu guna pencapaian sasaran.

Robbins (1996) dalam Heriyanti (2007:30) menyatakan bahwa kepemimpinan merupakan kemampuan untuk mempengaruhi suatu kelompok kearah tercapainya suatu tujuan. Kepemimpinan adalah pengaruh antara pribadi yang dijalankan dalam situasi tertentu, serta diarahkan melalui proses komunikasi ke arah pencapaian satu atau beberapa tujuan tertentu. Kepemimpinan menyangkut proses pengaruh sosial yang disengaja dijalankan oleh seseorang terhadap orang lain untuk menstruktur aktivitas dan pengaruh di dalam sebuah kelompok atau organisasi. Kartini (1994) dalam Heriyanti (2007:30) menyatakan bahwa fungsi kepemimpinan adalah memandu, menuntun, membimbing, membangun, memberi atau membangunkan motivasi kerja, mengemudikan organisasi dan menjaring jaringan komunikasi dan membawa pengikutnya kepada sasaran yang ingin dituju dengan ketentuan waktu dan perencanaan. Siagian (1997) dalam Heriyanti (2007:30) berpendapat bahwa peranan para pimpinan dalam organisasi sangat sentral dalam pencapaian tujuan dari berbagai sasaran yang ditetapkan sebelumnya.

Kepemimpinan mempunyai fungsi penentu arah dalam pencapaian tujuan, wakil dan juru bicara organisasi, komunikator, mediator dan integrator. Menurut Siagian (1997) dalam Heriyanti (2007:30) perilaku kepemimpinan memiliki kecenderungan pada dua hal yaitu konsiderasi atau hubungan dengan bawahan dan struktur inisiasi atau hasil yang dicapai. Kecenderungan kepemimpinan menggambarkan hubungan yang akrab dengan bawahan misalnya bersikap

ramah, membantu dan membela kepentingan bawahan, bersedia menerima konsultasi bawahan dan memberikan kesejahteraan. Kecenderungan seorang pemimpin memberikan batasan antara peranan pemimpin dan bawahan dalam mencapai tujuan, memberikan instruksi pelaksanaan tugas (kapan, bagaimana dan hasil apa yang akan dicapai). Suatu gaya pemimpin atau manajer dalam organisasi merupakan penggambaran langkah kerja bagi karyawan yang berada dibawahnya. Gaya kepemimpinan mengundang arti cara pemimpin mempengaruhi bawahan untuk lebih dapat berbuat atau berusaha dalam rangka mencapai tujuan organisasi. Dengan demikian gaya dari seorang pemimpin dapat mempengaruhi peningkatan kinerja karyawan.

Gaya kepemimpinan seorang pemimpin atau manajer dalam mengarahkan dan menggerakkan bawahannya untuk mencapai tujuan yang direncanakan merupakan hal yang penting dalam suatu organisasi. Karyawan yang antara kinerja dan kepuasan kerja tidak merasa bahwa pemimpin dalam melakukan tugas kepemimpinannya selalu dapat memperhatikan aspirasi dan juga dapat mengatur tugas-tugas yang harus diperhatikan dengan baik, akan dapat menimbulkan suatu perasaan senang pada karyawan terhadap pemimpin tersebut. Oleh karena itu, gaya kepemimpinan seorang pemimpin juga merupakan hal yang penting dalam meningkatkan kepuasan yang ada pada karyawan. Chruich (1997) dalam Heriyanti (2007:31) menjelaskan bahwa secara lebih khusus kepuasan karyawan dikaitkan dengan sejauh mana manajer senior menunjukkan etika dan integritasnya sebagai pemimpin. Manajer menengah bergantung pada metode inspirasional dari pemotivasi dan kerjasama dengan karyawan lainnya.

2.2.2 Karakteristik kepemimpinan

Menurut (Handoko, 1997) dalam Bambang (2010:34) mengemukakan enam sifat kepemimpinan yaitu meliputi :

1. Kemampuan dalam kedudukannya sebagai pengawas (*Supervisory ability*) atau pelaksana fungsi-fungsi dasar manajemen.
2. Kebutuhan akan prestasi dalam pekerjaan, mencakup pencarian tanggung jawab dan keinginan sukses.
3. Kecerdasan, mencakup kebijakan, pemikiran kreatif, dan daya pikir.
4. Ketegasan (*decisiveness*), atau kemampuan untuk membuat keputusan-keputusan dan memecahkan masalah-masalah dengan cakap dan tepat.
5. Kepercayaan diri, atau pandangan terhadap dirinya sehingga mampu untuk menghadapi masalah.
6. Inisiatif, atau kemampuan untuk bertindak tidak tergantung, mengembangkan serangkaian kegiatan dan menemukan cara-cara baru atau inovasi.

Sedangkan menurut (Anoraga, 1997) dalam Bambang (2010:34), sifat yang sebaiknya dimiliki seorang pemimpin meliputi :

1. Mempunyai persepsi sosial, artinya bahwa pemimpin peka terhadap kebutuhan, masalah, perasaan, sikap bawahan
2. Mempunyai kecerdasan yang tinggi, seorang pemimpin akan lebih mudah memecahkan berbagai masalah yang dihadapi kelompoknya, hal ini penting mengingat sangat banyaknya masalah yang dihadapi seorang pemimpin.

3. Mempunyai kestabilan emosi, mengingat bahwa masalah yang dihadapi sangat banyak dan perlu keobyektifan dalam menangani masalah-masalah tersebut.

2.2.3 Tipe kepemimpinan

Menurut Ronald & Ralp (1982) dalam Bambang (2010:36) hanya ada tiga tipe kepemimpinan yang disebut sebagai gaya kepemimpinan, yaitu: kepemimpinan otoriter, kepemimpinan demokratis dan kepemimpinan liberal (Anoraga, 1997) dalam Bambang (2010:36).

1. Kepemimpinan otoriter

Kepemimpinan otoriter adalah kemampuan mempengaruhi orang lain agar bersedia bekerja sama untuk mencapai tujuan yang telah ditentukan dengan cara segala kegiatan yang akan dilakukan diputuskan oleh pimpinan semata-mata. Ciri-ciri kepemimpinan gaya otoriter antara lain: wewenang mutlak terpusat pada pemimpin; keputusan selalu dibuat oleh pimpinan; kebijaksanaan selalu dibuat oleh pemimpin; komunikasi berlangsung satu arah dari pimpinan kepada bawahan; pengawasan terhadap sikap, tingkah laku, perbuatan, atau kegiatan para bawahannya dilakukan secara ketat; prakarsa harus selalu datang dari pimpinan; tiada kesempatan bagi bawahan untuk memberikan saran, pertimbangan, atau pendapat; tugas-tugas bagi bawahan diberikan secara intruktif; lebih banyak kritik dari pada pujian; pimpinan menuntut kesetiaan mutlak tanpa syarat; cenderung adanya paksaan, ancaman, dan hukuman; kasar dalam bertindak; kaku dalam

bersikap; tanggung jawab keberhasilan organisasi hanya dipikul oleh pimpinan.

2. Kepemimpinan demokratis

Kepemimpinan demokratis adalah kepemimpinan yang selalu mendelegasikan wewenangnya yang praktis dan realistis tanpa kehilangan kendali organisasional dan melibatkan bawahan secara aktif dalam menentukan nasib sendiri melalui peran sertanya dalam proses pengambilan keputusan serta memperlakukan bawahan sebagai makhluk politik, ekonomi, sosial, dan sebagai individu dengan karakteristik dan jati diri. Ciri-ciri kepemimpinan gaya demokratis antara lain: wewenang pimpinan tidak mutlak; pimpinan bersedia melimpahkan sebagian wewenang kepada bawahan; keputusan dibuat bersama antara pimpinan dan bawahan; kebijaksanaan dibuat bersama antara pimpinan dan bawahan; komunikasi berlangsung timbal balik, baik yang terjadi antara sesama bawahan maupun antara bawahan dengan atasan; pengawasan terhadap sikap, tingkah laku, perbuatan, atau kegiatan para bawahan dilakukan secara wajar; prakarsa dapat datang dari pimpinan maupun bawahan; banyak kesempatan bagi bawahan untuk menyampaikan saran, pertimbangan, atau pendapat; tugas-tugas kepada bawahan diberikan dengan lebih bersifat permintaan dari pada instruktif; pujian dan kritik seimbang; pimpinan mendorong prestasi sempurna para bawahan dalam batas kemampuan masing-masing; pimpinan meminta kesetiaan para bawahan secara wajar; pimpinan memperhatikan perasaan dalam bersikap dan bertindak; terdapat suasana saling percaya,

saling hormat-menghormati dan saling harga-menghargai; tanggung jawab keberhasilan organisasi dipikul bersama pimpinan dan bawahan.

3. Kepemimpinan Liberal

Kepemimpinan liberal adalah kemampuan mempengaruhi orang lain agar bersedia bekerjasama untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan dengan cara berbagai kegiatan yang akan dilakukan lebih banyak diserahkan kepada bawahan. Cirri-ciri kepemimpinan liberal antara lain: pimpinan melimpahkan sepenuhnya kepada bawahan; keputusan lebih banyak dibuat oleh bawahan; kebijaksanaan lebih banyak dibuat oleh para bawahan; pimpinan hanya berkomunikasi apabila diperlukan oleh bawahannya; hamper tiada pengawasan terhadap sikap, tingkah laku, perbuatan atau kegiatan yang dilakukan para bawahan; prakarsa selalu datang dari bawahan; hampir tiada pengaruh dari pimpinan; peranan pimpinan sangat sedikit dalam kegiatan kelompok; kepentingan pribadi lebih utama dari pada kepentingan kelompok; tanggung jawab keberhasilan organisasi dipikul oleh orang perorang.

2.2.4 Syarat Kepemimpinan

Syarat-syarat kepemimpinan menurut (Kartini Kartono, 1985) dalam Bambang (2010:38) ada tiga hal meliputi:

1. Kekuasaan, ialah kekuatan, otoritas dan legalitas yang member wewenang kepada pemimpin untuk mempengaruhi dan menggerakkan bawahan untuk berbuat sesuatu.

2. Kewibawaan, ialah kelebihan, keunggulan, keutamaan, sehingga orang mampu mengatur orang lain sehingga orang tersebut patuh pada pemimpin dan berusaha melakukan perbuatan-perbuatan tertentu, dan
3. Kemampuan, ialah segala daya, kesanggupan, kekuatan dan kecakapan keterampilan teknis maupun sosial yang dianggap melebihi dari kemampuan anggota biasa.

2.2.5 Tugas Pemimpin

Menurut Anoraga (1997) dalam Bambang (2010:40) tugas seorang pemimpin pada garis besarnya ada tiga, yaitu:

1. Memberikan struktur terhadap situasi, maksudnya adalah menyederhanakan dan mencari alternatif pemecahan atau solusi terhadap berbagai masalah yang dihadapi kelompoknya.
2. Mengendalikan tingkah laku kelompok, adalah mengawasi, memantau dan mengendalikan tingkah laku kelompok yang mungkin dapat merugikan atau tingkah laku individu yang dapat merugikan kelompok.
3. Sebagai juru bicara kelompok, maksudnya memberikan informasi yang benar, meluruskan informasi kepada masyarakat tentang sesuatu yang diperlukan dalam rangka mengamankan kelompoknya, juga memberikan informasi kebawah tentang sesuatu yang dibutuhkan bawahan.

Selain tugas-tugas seperti yang disebut diatas, seorang pemimpin mempunyai tugas antara lain sebagai berikut:

1. Mendefinisikan misi dan peranan organisasi.

Misi dan peranan organisasi hanya dapat dirumuskan atau didefinisikan dengan sebaik-baiknya, apabila seorang pemimpin memahami lebih dahulu asumsi struktural sebuah organisasi.

2. Pemimpin merupakan implementasi dari tujuan organisasi.

Pemimpin harus menciptakan kebijaksanaan kedalam tatanan atau keputusan terhadap sarana untuk mencapai tujuan yang direncanakan.

3. Mempertahankan keutuhan organisasi.

Pemimpin bertugas untuk mempertahankan keutuhan organisasi dengan melakukan koordinasi dan control terhadap karyawan.

4. Mengendalikan konflik internal yang terjadi didalam organisasi.

Pemimpin harus mampu mengendalikan konflik internal yang terjadi didalam organisasi agar keharmonisan antar karyawan tetap terjaga.

5. Mengusahakan system komunikasi yang efektif terhadap karyawan.

Proses komunikasi antar pemimpin dan karyawan memungkinkan mereka untuk melaksanakan tugas-tugas dengan baik, dengan komunikasi akan memperkecil kesalahpahaman yang ada antara pemimpin dan karyawan.

2.3 Budaya organisasi

2.3.1 Pengertian Budaya Organisasi

Budaya adalah satu set nilai, penuntun kepercayaan akan suatu hal, pengertian dan cara berpikir yang dipertemukan oleh anggota organisasi dan diteriam oleh anggota baru seutuhnya. Menurut Turner yang dikutip Wibowo (2006:285) budaya organisasi adalah norma-norma perilaku, sosial, dan moral

yang mendasari setiap tindakan dalam organisasi dan dibentuk oleh kepercayaan, sikap, dan prioritas dan para anggotanya.

Menurut Victor Tan dalam Wibowo (2006:349) budaya organisasi adalah cara melakukan sesuatu dalam organisasi. Budaya organisasi merupakan satuan norma yang terdiri dari keyakinan, sikap, *core values*, dan pola perilaku yang dilakukan orang dalam organisasi.

(Robbin, 1996:248) mendefinisikan budaya organisasi (*organizational culture*) sebagai suatu sistem makna bersama yang dianut oleh anggota-anggota yang membedakan organisasi tersebut dengan organisasi yang lain. Lebih lanjut, (Robbins, 1996:248) menyatakan bahwa sebuah sistem pemaknaan bersama dibentuk oleh warganya yang sekaligus menjadi pembeda dengan organisasi lain. Sistem pemaknaan bersama merupakan seperangkat karakter kunci dari nilai-nilai organisasi (*“ a system of shared meaning held by members that distinguishes the organization from other organization. This system of shared meaning is, on closer examination, a set of key characteristics that the organization values”*).

Budaya telah didefinisikan dengan berbagai cara, namun belum dapat ditentukan definisinya secara pasti (Ouchi dan Wilkins, 1985 dalam Heriyanti, 2007:27). Budaya merupakan norma-norma dan nilai-nilai yang mengarahkan perilaku anggota organisasi (Luthans, 1998 dalam Heriyanti, 2007:28). Setiap orang akan berperilaku sesuai dengan budaya yang berlaku agar diterima di lingkungannya. Budaya dapat dipecah menjadi tiga faktor mendasar, yaitu struktural, politis dan emosional. Faktor struktural ditentukan oleh ukuran, umur, dan sejarah perusahaan, ttiga operasi, lokasi geografis perusahaan jenis industri.

Faktor politis ditentukan oleh distribusi kekuasaan dan cara-cara pengambilan keputusan manajerial. Faktor emosional merupakan pemikiran kolektif, kebiasaan, sikap, perasaan dan pola-pola perilaku. Kepribadian seseorang akan dibentuk pula oleh lingkungannya dan agar kepribadian tersebut mengarah kepada sikap dan perilaku yang positif tentunya harus didukung oleh suatu norma yang diakui tentang kebenarannya dan dipatuhi sebagai pedoman dalam bertindak. Glaser et al. (1987); Budaya organisasi seringkali digambarkan dalam arti yang dimiliki bersama. Polapola dari kepercayaan, simbol-simbol, ritual-ritual dan mitos-mitos yang berkembang dari waktu ke waktu dan berfungsi sebagai perekat yang menyatukan organisasi. Beraneka ragam bentuk organisasi atau perusahaan, tentunya mempunyai budaya yang berbeda-beda hal ini wajar karena lingkungan organisasi berbeda-beda pula misalnya perusahaan jasa, manufaktur dan *trading*. Hofstede (1986) dalam Heriyanti (2007:28) Budaya merupakan interaksi dari ciri-ciri kebiasaan yang mempengaruhi kelompok orang dalam lingkungannya. Menurut Beach (1993) dalam Heriyanti (2007:28); Kebudayaan merupakan inti dari apa yang penting dalam organisasi. Jadi budaya mengandung apa yang boleh dilakukan atau tidak boleh dilakukan sehingga dapat dikatakan sebagai suatu pedoman. Pada dasarnya Budaya organisasi dalam perusahaan merupakan alat untuk mempersatukan setiap individu yang melakukan aktivitas secara bersamasama.

Kreitner dan Kinicki (1995) dalam Heriyanti (2007:29) mengemukakan bahwa budaya organisasi adalah perekat social yang mengikat anggota dari organisasi. Yang artinya bahwa didalam budaya terdapat kesepakatan yang

mengacu pada suatu sistem makna secara bersama, dianut oleh anggota organisasi dalam membedakan organisasi yang satu dengan yang lainnya. Lain halnya dengan Robbins (1996) dalam Heriyanti (2007:28); budaya organisasi merupakan suatu persepsi bersama yang dianut oleh anggota-anggota organisasi, dan merupakan suatu sistem makna bersama. Mengingat budaya organisasi merupakan suatu kesepakatan bersama para anggota dalam suatu organisasi atau perusahaan sehingga mempermudah lahirnya kesepakatan yang lebih luas untuk kepentingan perorangan.

Keutamaan budaya organisasi merupakan pengendali dan arah dalam membentuk sikap dan perilaku manusia yang melibatkan diri dalam suatu kegiatan organisasi. Molenaar (2002), Kotter dan Heskett (1992) dalam Heriyanti (2007:29) mengatakan bahwa budaya mempunyai kekuatan yang penuh, berpengaruh pada individu dan kinerjanya bahkan terhadap lingkungan kerja. Elemen-elemen budaya organisasi atau perusahaan adalah nilai-nilai, kepercayaan-kepercayaan, pendapat-pendapat, sikap-sikap dan norma-norma. Budaya pada dasarnya merupakan totalitas pola tingkah laku sosial, seni, keyakinan, kelembagaan, dan produk kerja, serta pemikiran manusia lainnya dari suatu komunitas atau populasi tertentu, atau merupakan nilai yang disumbangkan oleh orang dalam suatu kelompok yang cenderung bertahan dalam waktu yang relatif lama, meskipun anggota kelompoknya mengalami perubahan. Budaya organisasi adalah suatu sistem nilai yang diperoleh dan dikembangkan oleh organisasi dan pola kebiasaan dan falsafah dasar pendirinya, yang terbentuk

menjadi aturan yang digunakan sebagai pedoman dalam berfikir dan bertindak dalam mencapai tujuan organisasi.

Menurut Robbins (1996) dalam Heriyanti (2007:29) budaya yang tumbuh menjadi kuat mampu memacu organisasi ke arah perkembangan yang lebih baik. Perubahan budaya dapat dilakukan dengan menjadikan perilaku manajemen sebagai mode, menciptakan sejarah baru, simbol dan kebiasaan dan keyakinan sesuai dengan budaya yang diinginkan, menyeleksi, mempromosikan dan mendukung pegawai, menentukan kembali proses sosialisasi untuk nilai-nilai yang baru, mengubah sistem penghargaan dengan nilai-nilai baru, menggantikan norma yang tidak tertulis dengan aturan formal atau tertulis, mengacak sub-budaya melalui rotasi jabatan dan meningkatkan kerjasama kelompok.

Jadi suatu organisasi dengan keyakinan atas potensinya dan core values atas penghargaan akan mempunyai pola perilaku yang diinginkan dalam memperlakukan orang dengan baik.

2.3.2 Karakteristik budaya organisasi

Budaya organisasi menunjukkan suatu karakteristik tertentu. (Robbin, 1996:251) memberikan karakteristik budaya organisasi sebagai berikut:

1. Inovasi dan keberanian resiko (*Inovation and risk taking*), adalah sejauh mana organisasi mendorong karyawan bersikap inovatif dan berani mengambil resiko. Selain itu bagaimana organisasi menghargai tindakan pengambilan resiko oleh karyawan dan membangkitkan ide karyawan.

2. Perhatian terhadap detil (*Attention to detail*), adalah sejauh mana organisasi mengharapkan karyawan memperlihatkan kecermatan, analisis dan perhatian dan rincian.
3. Berorientasi kepada hasil (*Outcome orientation*), adalah sejauh mana manajemen memusatkan perhatian pada hasil dibandingkan perhatian pada teknik dan proses yang digunakan untuk meraih hasil tersebut.
4. Berorientasi kepada manusia (*People orientation*), adalah sejauh man keputusan manajemen memperhitungkan efek hasil-hasil pada orang-orang didalam organisasi.
5. Berorientasi tim (*Team orientation*), adalah sejauh mana kegiatan kerja diorganisasikan sekitar tim-tim tidak hanya pada individu-individu untuk mendukung kerjasama.
6. Agresifitas (*Aggressiveness*) adalah sejauh mana orang-orang dalam organisasi itu agresif dan kompetitif untuk menjalankan budaya organisasi sebaik-baiknya.
7. Stabilitas (*Stability*), adalah sejauh mana organisasi menekankan status quo sebagai kontras dari pertumbuhan.

Menurut Victor Tan dalam Wibowo (2006:349) mengemukakan bahwa karakterisrik suatu budaya organisasi adalah sebagai berikut:

1. *Individual initiative*, yaitu tingkat tanggung jawab, kebebasan dan kemerdekaan yang dimiliki individu.
2. *Risk tolerance*, yaitu suatu tingkatan dimana pekerja didorong mengambil resiko, menjadi agresif dan inovatif.

3. *Control*, yaitu jumlah aturan dan pengawasan langsung yang dipergunakan untuk melihat dan mengawasi para perilaku pekerja.
4. *Management support*, yaitu tingkat dimana manajer mengusahakan komunikasi yang jelas, bantuan dan dukungan pada bawahannya.
5. *Communication pattern*, yaitu suatu tingkatan dimana komunikasi organisasi dibatasi pada kewenangan hierarki formal.

Kedua pendapat ahli tersebut memiliki persamaan, hanya saja pada teori Robbins terdapat karakteristik berorientasi kepada manusia, yang tentunya mempunyai cakupan lebih luas, karena manusia itu sendiri dapat dikaji beragam lagi. Sedangkan pada teori Victor Tan untuk aspek manusia lebih khusus seperti pada karakteristik inisiatif perseorangan, pola komunikasi, dan lain-lain. Oleh karena itu, penulis lebih tertarik pada teori yang dikemukakan Victor Tan untuk digunakan sebagai indikator budaya organisasi.

2.3.3 Manfaat Budaya Organisasi

Menurut Wibowo (2006:351) manfaat budaya organisasi adalah sebagai berikut :

1. Membantu mengarahkan sumber daya manusia pada pencapaian visi, misi, dan tujuan organisasi.
2. Meningkatkan kekompakan tim antar berbagai departemen, divisi atau unit dalam organisasi sehingga mampu menjadi perekat yang mengikat orang dalam organisasi bersama-sama.

3. Membentuk perilaku staf dengan mendorong pencampuran *core values* dan perilaku yang diinginkan sehingga memungkinkan organisasi bekerja dengan lebih efisien dan efektif, meningkatkan konsistensi, menyelesaikan konflik dan memfasilitasi koordinasi dan control.
4. Meningkatkan motivasi staf dengan member mereka perasaan memiliki, loyalitas, kepercayaan, dan nilai-nilai, dan mendorong mereka berfikir positif tentang mereka dan organisasi.
5. Dapat memperbaiki perilaku dan motivasi sumber daya manusia sehingga meningkatkan kinerjanya dan pada gilirannya meningkatkan kinerja organisasi untuk mencapai tujuan organisasi.

Namun, budaya organisasi harus selalu dikembangan sesuai dengan perkembangan lingkungan. Budaya organisasi yang statis suatu saat akan menjadi tidak sesuai dengan kebutuhan organisasi yang bersifat dinamis sebagai respon terhadap perubahan lingkungan.

2.3.4 Dampak Budaya Organisasi Pada Kinerja

Menurut Victor Tan dalam Wibowo (2006:353), budaya organisasi berdampak pada kinerja jangka panjang organisasi, bahkan mungkin merupakan faktor penting dalam menentukan keberhasilan atau kegagalan organisasi. Meskipun tidak mudah untuk berubah, budaya organisasi dapat meningkatkan kinerja sehingga produktivitas organisasi meningkat.

Organisasi dengan budaya yang kuat dan positif akan memungkinkan orang merasa termotivasi untuk berkembang, belajar dan memperbaiki diri. Jika orang bekerja dalam organisasi yang dikelola dengan baik akan mempunyai

motivasi dan kepuasan lebih tinggi. Banyak organisasi tertekan untuk melakukan perubahan agar tetap dapat bersaing dan bertahan. Organisasi menyadari bahwa perubahan harus dilakukan karena tekanan persaingan eksternal (Wibowo 2006:353).

2.4 Kerangka Berpikir

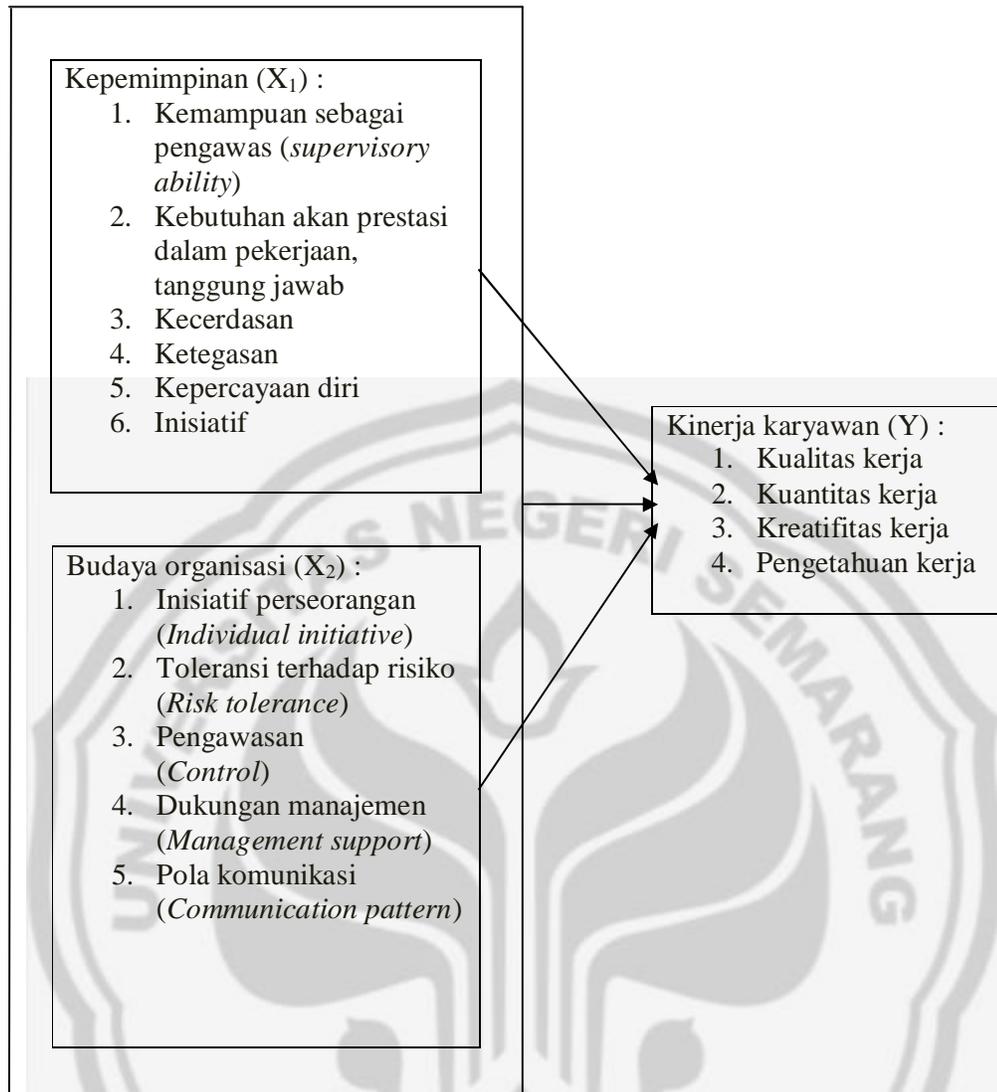
Mengingat pentingnya sumber daya manusia maka setiap perusahaan harus memperhatikan tingkat kemampuan berkepemimpinan dan berkomunikasi yang baik dan benar kepada seluruh karyawannya sehingga tercipta iklim kekeluargaan yang baik yang pada akhirnya dapat meningkatkan kinerja karyawan. Peningkatan kepemimpinan yang efektif dan benar merupakan salah satu segi dari keefektifan kerja karyawan. Hal ini sejalan dengan ahli bahwa kepemimpinan adalah cara seorang pemimpin mempengaruhi perilaku bawahan agar mau bekerjasama dan bekerja secara produktif untuk mencapai tujuan organisasi (Hasibuan, 2002:170).

Peran pimpinan yang dominan itu tampak jelas lagi apabila dikaitkan dengan keharusan berinteraksi dengan lingkungan yang selalu berubah dan berkembang, antara lain karena kemajuan pesat yang terjadi dibidang ilmu pengetahuan dan teknologi. Dengan demikian unsur pimpinanlah yang diharapkan mempunyai kelebihan dibandingkan dengan para tenaga pelaksana untuk menjawab tantangan dan memanfaatkan peluang yang timbul. Dan pimpinanlah yang dianggap mampu melihat implikasi dan ramifikasi perkembangan itu bagi kehidupan organisasi.

Budaya organisasional merupakan suatu sistem dari kepercayaan-kepercayaan dan nilai-nilai yang berkembang dalam organisasi dan mengarahkan perilaku anggotanya. Dalam bisnis, sistem-sistem ini sering dianggap sebagai *corporate culture*. Tidak ada dua pribadi yang sama, tidak ada budaya organisasi yang identik. Para ahli dan konsultan mempercayai bahwa perbedaan budaya memiliki pengaruh yang besar pada kinerja organisasional dan kualitas kehidupan kerja yang dialami oleh anggota organisasi (Schemerhorn, 1994:427).

Menurut Winardi (1992:44) kinerja adalah suatu konsep yang bersifat universal yang merupakan efektivitas operasional suatu organisasi, bagian organisasi dan bagian karyawannya berdasarkan standar dan kriteria yang telah ditetapkan sebelumnya, karena organisasi pada dasarnya dijalankan oleh manusia maka kinerja sesungguhnya merupakan perilaku manusia dalam melakukan peran yang mereka lakukan di dalam suatu organisasi untuk memenuhi standar perilaku yang telah ditetapkan agar membuahkan tindakan dan hasil yang diinginkan.

Berdasarkan uraian diatas secara garis besar pengaruh antara kepemimpinan dan budaya organisasi terhadap kinerja organisasi dapat digambarkan sebagai berikut :



Gambar 1.1 Bagan Kerangka Pemikiran

2.5 HIPOTESIS

Hipotesis adalah jawaban yang bersifat sementara terhadap permasalahan penelitian, sampai terbukti melalui data yang terkumpul (Suharsimi, 2002:67).

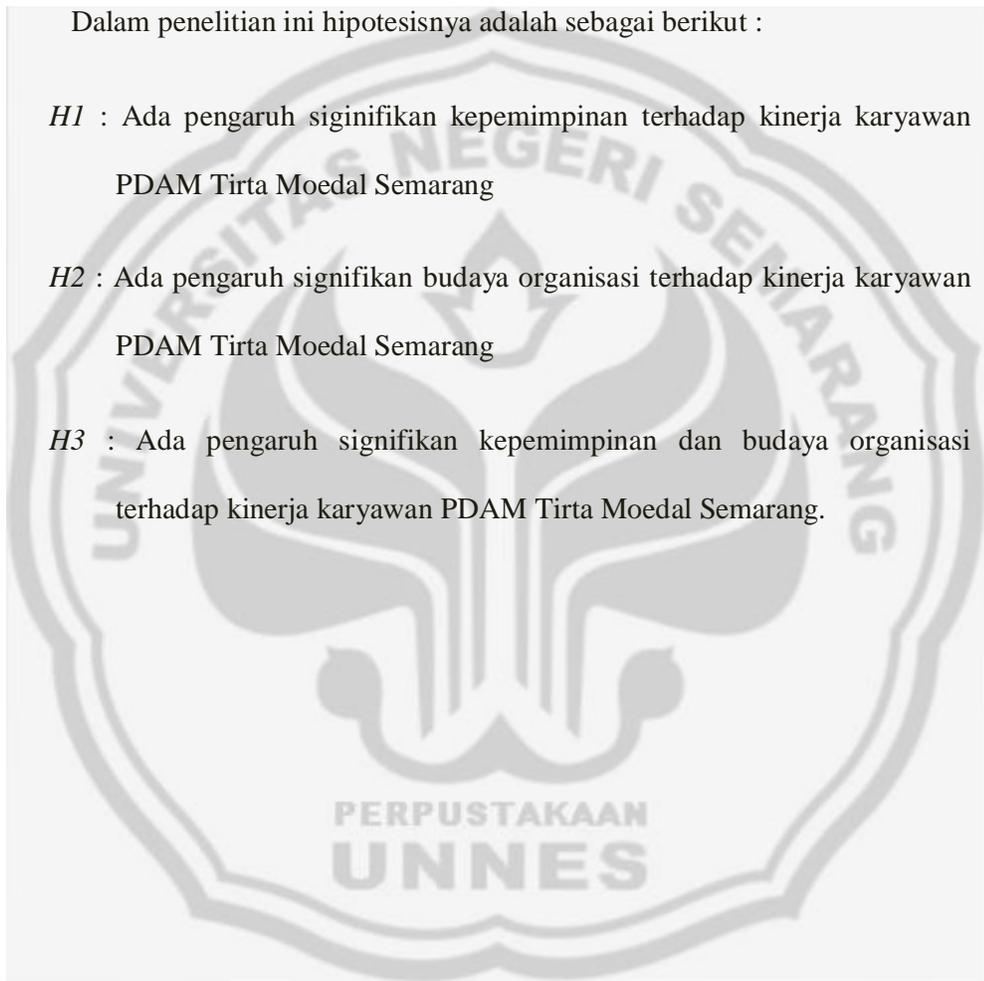
Suatu hipotesis akan diterima apabila data yang dikumpulkan mendukung pernyataan. Hipotesis merupakan suatu anggapan dasar yang kemudian membuat suatu teori yang masih harus diuji kebenarannya. Jadi, hipotesis merupakan jawaban sementara pertanyaan-pertanyaan yang dikemukakan dalam perumusan masalah :

Dalam penelitian ini hipotesisnya adalah sebagai berikut :

H1 : Ada pengaruh signifikan kepemimpinan terhadap kinerja karyawan PDAM Tirta Moedal Semarang

H2 : Ada pengaruh signifikan budaya organisasi terhadap kinerja karyawan PDAM Tirta Moedal Semarang

H3 : Ada pengaruh signifikan kepemimpinan dan budaya organisasi terhadap kinerja karyawan PDAM Tirta Moedal Semarang.



BAB III

METODE PENELITIAN

3.1 Populasi dan Sampel Penelitian

3.1.1 Populasi

Populasi adalah wilayah generalisasi yang terdiri dari obyek atau subyek yang mempunyai kuantitas dan karakteristik tertentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan kemudian ditarik kesimpulannya (Sugiyono, 2006:57). Pendapat lain mengatakan populasi adalah keseluruhan subyek penelitian (Suharsimi, 2002:130).

Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh karyawan PDAM Tirta Moedal Semarang yang berjumlah 614 orang karyawan.

3.1.2 Sampel

Sampel adalah sebagian dari jumlah dan karakteristik tertentu yang dimiliki oleh populasi tersebut (Sugiyono, 2006 : 57). Definisi lain dari sampel adalah sebagian atau wakil populasi yang diteliti (Suharsimi, 2002: 131). Sampel dalam penelitian ini adalah sebagian karyawan PDAM Tirta Moedal Semarang.

Rumus yang digunakan untuk pengambilan sampel adalah rumus Slovin.

Rumus Slovin digunakan bila jumlah populasinya diketahui.

Rumus :

$$n = \frac{N}{1 + N(e)^2}$$

Keterangan :

n = Jumlah Sampel

N = Jumlah Populasi

e = Batas kesalahan maksimal yang ditolerir dalam sampel (10%)

(Umar, 2004 : 108)

Maka,

$$\begin{aligned} n &= \frac{614}{1 + 614(10\%)^2} \\ n &= \frac{614}{1 + 614(0,01)} \\ n &= \frac{614}{1 + 6,14} \\ n &= 85,99 \end{aligned}$$

Jadi berdasarkan perhitungan diatas jumlah sampel sebanyak 85,99 selanjutnya dibulatkan menjadi 90 responden, karena sudah mencukupi batas minimal pengambilan sampel.

Berdasarkan perhitungan diatas, maka ditentukan ukuran sampel sebesar 90 responden. Penentuan sampel dalam penelitian ini, dengan menggunakan metode sampling acak sederhana (random sampling) yaitu dengan cara mengambil sebuah sampel sedemikian rupa hingga setiap kombinasi unit penelitian atau elementer dari populasi mempunyai kesempatan yang sama untuk mewakili populasi di PDAM Tirta Moedal Semarang.

3.2 Teknik Pengambilan Sampel

Teknik pengambilan sampel dalam penelitian ini adalah Cluster Random Sampling adalah teknik pengambilan sampel yang subyeknya diambil dari masing-masing sub populasi secara seimbang dan acak (Suharsimi, 2002:119)

Alasan digunakan teknik Cluster Random Sampling karena perbedaan bidang kerja sehingga perlu dikelompokkan dan setiap anggota populasi memiliki kesempatan yang sama untuk dipilih sebagai sampel, dengan demikian sampel yang dipilih diharapkan dapat mewakili seluruh populasi yang ada. Penyebarannya dengan menghitung masing-masing populasi di setiap satuan kerja sehingga diperoleh sampel.

Table 2.1 Teknik Pengambilan Sampel

Satuan Kerja	Jumlah Karyawan	Perhitungan	Sampel
Direksi	3	$3/614 \times 90 = 0,4$	1
Staf ahli direksi	58	$58/614 \times 90 = 8,50$	9
Satuan pengawasan intern	11	$11/614 \times 90 = 1,61$	2
Bagian litbang	19	$19/614 \times 90 = 2,78$	3
Bagian sekretariat	49	$49/614 \times 90 = 7,18$	7
Bagian kepegawaian	22	$22/614 \times 90 = 3,22$	3
Bagian perlengkapan	14	$14/614 \times 90 = 2,05$	2
Bagian keuangan	15	$15/614 \times 90 = 2,19$	2
Bagian perencanaan & evaluasi	15	$15/614 \times 90 = 2,19$	2
Bagian produksi 1	54	$54/614 \times 90 = 7,91$	8
Bagian produksi 2	36	$36/614 \times 90 = 5,27$	5
Bagian transmisi & distribusi	68	$68/614 \times 90 = 9,96$	10
Bagian peralatan & pemeliharaan	43	$43/614 \times 90 = 6,30$	6
Cabang utara	45	$45/614 \times 90 = 6,59$	7
Cabang timur	46	$46/614 \times 90 = 6,74$	6
Cabang selatan	42	$42/614 \times 90 = 6,15$	6
Cabang barat	42	$42/614 \times 90 = 6,15$	6
Cabang tengah	32	$32/614 \times 90 = 4,91$	5
Total	614		90

Sumber : PDAM Tirta Moedal Semarang Tahun 2009

3.3 Variable Penelitian

Variabel adalah objek penelitian, atau apa yang menjadi titik perhatian suatu penelitian (Suharsimi, 2002:118). Variabel dalam penelitian ini terdiri dari variabel bebas (X) dan variabel terikat (Y).

3.3.1 Variabel bebas (X_1)

Variabel bebas (indevenden) adalah variabel yang mempengaruhi variabel terikat (Suharsimi, 2002:118). Variabel bebas dalam penelitian ini terdiri dari :

a. Kepemimpinan (X_1)

Kepemimpinan adalah kemampuan yang dipunyai seseorang untuk mempengaruhi orang-orang lain agar bekerja mencapai tujuan dan sasaran.

Adapun indikator untuk mengukur kepemimpinan PDAM Tirta Moedal Semarang, yaitu :

1. Kemampuan sebagai pengawas (*supervisory ability*)
2. Kebutuhan akan prestasi pekerjaan, tanggung jawab, keinginan sukses
3. Kecerdasan
4. Ketegasan
5. Kepercayaan diri
6. Inisiatif

(Handoko, 1995:297)

b. Budaya Organisasi (X_2)

Budaya organisasi adalah norma-norma perilaku, sosial, dan moral yang mendasari setiap tindakan dalam organisasi dan dibentuk oleh kepercayaan, sikap, dan prioritas para anggotanya. Adapun indikator untuk mengukur budaya organisasi PDAM Tirta Moedal Semarang, yaitu :

1. Inisiatif Perseorangan (*Individual initiative*)
2. Toleransi Terhadap Risiko (*Risk tolerance*)
3. Pengawasan Perilaku Kerja (*Control*)
4. Dukungan Manajemen (*Management support*)
5. Pola Komunikasi (*Communication pattern*)

(Wibowo, 2006:394)

3.3.2 Variabel terikat (Y)

Variabel terikat (dependen) adalah variabel yang dipengaruhi variabel bebas (Suharsimi, 2002:118). Dalam penelitian ini yang menjadi variabel terikat adalah kinerja karyawan PDAM Tirta Moedal Semarang. Kinerja merupakan hasil kerja secara kualitas dan kuantitas seseorang pegawai atau kemampuan usaha, kesempatan, dan kecakapan dalam melaksanakan tugasnya sesuai tanggung jawab yang diberikan kepadanya, dalam rangka upaya mencapai tujuan organisasi secara legal, tidak melanggar hukum dan

sesuai dengan moral maupun etika. Adapun indikator kinerja, yaitu :

1. Kualitas Kerja
2. Kuantitas Kerja

3. Kreatifitas Kerja
4. Pengetahuan Kerja

(Sutarto, 2001:46)

3.4 Metode Pengumpulan Data

Dalam penelitian ini metode pengumpulan data yang digunakan adalah sebagai berikut :

1. Metode Angket (Kuesioner)

Metode angket adalah pengumpulan data yang berupa daftar pertanyaan tertulis yang digunakan untuk memperoleh keterangan atau informasi dari responden dalam arti laporan tentang pribadinya, atau hal-hal yang ia ketahui (Suharsimi, 2002:200).

Angket dalam penelitian ini digunakan untuk mencari data tentang kepemimpinan, budaya organisasi dan kinerja karyawan PDAM Tirta Moedal Semarang. Angket dalam penelitian ini adalah angket tertutup, yaitu angket yang sudah disediakan jawabannya, sehingga responden tinggal memilih dan menjawab secara langsung oleh responden sendiri.

Untuk penskoran dari tiap jawaban yang diberikan oleh responden, peneliti menentukan sebagai berikut :

SS jawaban sangat setuju diberi skor 4

S jawaban setuju diberi skor 3

KS jawaban kurang setuju diberi skor 2

TS jawaban tidak setuju diberi skor 1

2. Metode Dokumentasi

Metode angket adalah pengumpulan data yang berupa daftar pertanyaan tertulis yang digunakan untuk memperoleh keterangan atau informasi dari responden dalam arti laporan tentang pribadinya, atau hal-hal yang ia ketahui (Suharsimi, 2002:200).

3.5 Uji Validitas dan Reliabilitas

3.5.1 Uji Validitas

Validitas adalah ukuran yang menunjukkan tingkat-tingkat kevalidan atau kesahihan suatu instrument (Suharsimi, 2002:144).

Suatu instrumen dikatakan valid apabila mampu mengukur apa yang diinginkan dalam mengungkapkan data dari variabel yang diteliti secara tepat. Agar diperoleh kesahihan dan keterandalan instrumen, dilakukan uji coba. Uji validitas instrumen digunakan tehnik uji validitas internal yaitu menguji apakah terdapat kesesuaian antara bagian instrumen secara keseluruhan. Dalam penelitian ini untuk mengukur validitas digunakan rumus korelasi *product moment* yang dikemukakan Pearson sebagai berikut:

Rumus :

$$r_{xy} = \frac{N\sum XY - (\sum X)(\sum Y)}{\sqrt{\{N\sum X^2 - (\sum X)^2\}\{N\sum Y^2 - (\sum Y)^2\}}}$$

Keterangan :

r_{xy} = Koefisien korelasi momen produk

X = Skor butir

Y = Skor total butir

N = Jumlah responden

ΣX^2 = Jumlah kuadrat nilai X

ΣY^2 = Jumlah kuadrat nilai Y

(Suharsimi, 2002:147).

Pengujian validitas ini dilakukan dengan langkah-langkah sebagai berikut :

1. Menyampaikan uji coba ke seluruh responden.
2. Mengelompokkan item-item dari jawaban ke dalam butir pertanyaan dan jumlah skor total yang diperoleh dari masing-masing responden.
3. Dari skor yang diperoleh kemudian dibuat tabel perhitungan validitas.
4. Mengkorelasikan tiap butir skor dengan menggunakan rumus *Product Moment*.
5. Uji signifikansi dilakukan dengan membandingkan nilai r_{hitung} dengan r_{tabel} untuk *degree of freedom* (df)= n-2, dimana n adalah jumlah sampel. Pada *cronbach alpha* dikolom *corrected item-total correlation*, jika $r_{hitung} > r_{tabel}$ dan memiliki nilai positif, maka butir pertanyaan atau indikator tersebut dinyatakan valid atau layak digunakan dalam pengambilan data tersebut.

Di dalam penelitian ini uji coba dilakukan terhadap 30 responden. Perhitungan uji validitas dilakukan dengan program SPSS versi 17. Uji

signifikansi dilakukan dengan membandingkan nilai r_{hitung} (untuk r_{hitung} tiap butir dapat dilihat pada tampilan *output Cronbach Alpha* pada kolom (*Corrected Item - Total Correlation*) dengan r_{tabel} untuk *degree of freedom* (df) = $n - 2$, dalam hal ini n adalah jumlah sampel. Dalam penelitian ini jumlah sampel (n) = 30 dan besarnya df dapat dihitung $30 - 2 = 28$, dengan $df = 28$ dan $alpha$ 0,05 didapat $r_{tabel} = 0,361$. Jika r_{hitung} lebih besar dari r_{tabel} dan nilai positif, maka butir atau pertanyaan atau indikator tersebut dinyatakan valid (Ghozali 2007:45). Hasil validitas dalam penelitian ini dapat dilihat pada tabel berikut :

Tabel 3.1 Validitas Kepemimpinan

Item	r_{hitung} (<i>Corrected Item- Total Correlation</i>)	r_{tabel}	Kesimpulan
1	0,447	0,361	valid
2	0,7415	0,361	valid
3	0,5636	0,361	valid
4	0,8446	0,361	valid
5	0,4927	0,361	valid
6	0,7465	0,361	valid
7	0,6679	0,361	valid
8	0,6436	0,361	valid
9	0,5357	0,361	valid
10	0,5801	0,361	valid
11	0,5679	0,361	valid
12	0,5165	0,361	valid
13	0,6217	0,361	valid
14	0,7382	0,361	valid
15	0,5437	0,361	valid

16	0,4467	0,361	valid
17	0,577	0,361	valid
18	0,6217	0,361	valid
19	0,6578	0,361	valid
20	0,6872	0,361	Valid
21	0,5303	0,361	Valid

Sumber: Data Primer Diolah, 2011

Tabel 3.2 Validitas Budaya Organisasi

Item	r_{hitung} (Corrected Item- Total Correlation)	r_{tabel}	Kesimpulan
1	0,3675	0,361	Valid
2	0,6834	0,361	Valid
3	0,4757	0,361	Valid
4	0,3871	0,361	Valid
5	0,3955	0,361	Valid
6	0,5056	0,361	Valid
7	0,5486	0,361	Valid
8	0,3863	0,361	Valid
9	0,6704	0,361	Valid
10	0,4091	0,361	Valid
11	0,461	0,361	Valid
12	0,4735	0,361	Valid

Sumber: Data Primer Diolah, 2011

Tabel 3.3 Validitas Kinerja Karyawan

Item	r_{hitung} (Corrected Item- Total Correlation)	r_{tabel}	Kesimpulan
1	0,5593	0,361	Valid
2	0,8659	0,361	Valid
3	0,6585	0,361	Valid
4	0,4926	0,361	Valid
5	0,4169	0,361	Valid

6	0,6395	0,361	Valid
7	0,6131	0,361	Valid
8	0,5058	0,361	Valid
9	0,372	0,361	Valid

Sumber: Data Primer Diolah, 2011

3.5.2 Reliabilitas

Reliabilitas instrumen menunjukkan suatu pengertian bahwa instrumen dikatakan dapat dipercaya untuk digunakan sebagai alat pengumpul data karena instrumen itu baik (Suharsimi, 2002:154).

Dalam penelitian ini teknik uji reliabilitas yang digunakan adalah rumus Alpha Cronbach, yaitu :

Rumus :

$$r_{11} = \left[\frac{k}{(k-1)} \right] \left[1 - \frac{\sum \sigma_b^2}{\sigma_t^b} \right]$$

Keterangan :

r_{11} = reliabilitas instrument

k = banyaknya butir soal

$\sum \sigma_b^2$ = Jumlah varians butir

σ_t^b = Varians total

(Suharsimi, 2002:154).

Suatu instrumen dikatakan reliabel atau handal adalah jika jawaban seseorang terhadap pernyataan adalah konsisten atau stabil dari waktu ke

waktu dan suatu variabel dikatakan reliabel jika memberi nilai Cronbach's Alpha $> 0,60$ (Ghozali, 2005:41).

Hasil perhitungan reliabilitas dari penelitian ini dapat dilihat pada tabel berikut:

Tabel 3.4 Reliabilitas variabel Kepemimpinan, Budaya organisasi, Kinerja karyawan

No.	Variabel	<i>Cronbach Alpha</i>	<i>Cronbach Alpha yang disyaratkan</i>	Kesimpulan
1.	Kepemimpinan	0,926	$> 0,60$	Reliabel
2.	Budaya Organisasi	0,776	$> 0,60$	Reliabel
3.	Kinerja Karyawan	0,816	$> 0,60$	Reliabel

Sumber: Data Primer Diolah, 2011

Dari tabel pengujian reliabilitas di atas diperoleh hasil yang menunjukkan nilai Cronbach Alpha $> 0,60$ sehingga dapat disimpulkan bahwa angket dari ketiga variabel dalam penelitian ini reliabel.

3.6 Metode Analisis Data

Metode analisis data yang digunakan adalah metode analisis statistik dengan menggunakan program SPSS. Metode ini digunakan untuk mengumpulkan, menyajikan, menganalisis, menginterpretasikan data yang berwujud angka-angka kemudian mengambil kesimpulan.

3.6.1 Analisis Pendahuluan

Sebelum melakukan uji statistik, langkah awal yang harus dilakukan adalah screening terhadap data yang akan diolah. Menurut Ghozali (2005:27), salah satu asumsi penggunaan statistik parametrik adalah asumsi multivariate normalitas. Multivariate normalitas merupakan asumsi bahwa setiap variabel

dan semua kombinasi linier dari variabel berdistribusi normal dan independent. Asumsi multivariate normalitas ini dapat diuji dengan melihat normalitas, multikolinieritas, dan heterokedastisitas.

3.6.2 Uji Normalitas

Tujuan dari uji normalitas adalah untuk menentukan apakah variabel berdistribusi normal atau tidak. Jika berdistribusi normal, maka uji hipotesis menggunakan statistik parametrik, sedangkan jika data tidak berdistribusi normal, maka uji hipotesis menggunakan non parametrik. Pengujian normalitas dapat dilihat pada gambar grafik normal, maka penyebaran plot akan berada disekitar dan sepanjang garis 45 derajat.

a) Uji Multikolinieritas

Uji persamaan selanjutnya adalah uji kolinieritas untuk mengetahui ada tidaknya korelasi diantar sesama variabel bebas. Model regresi dalam penelitian ini dapat memenuhi syarat apabila tidak terjadi multikolinieritas atau adanya korelasi diantara variabel bebas (Santosa 1999:293). Pengujian multikolinieritas ini dapat dilihat dari nilai Variance Inflation Factor (VIF). Antara variabel bebas dikatakan multikolinieritas $< 0,1$ dan $VIF > 10$.

b) Uji Heteroskedastisitas

Secara grafis dapat dilihat dari *multivariate standardized Scatterplot*. Dasar pengambilannya apabila sebaran nilai residual terstandar tidak membentuk pola tertentu namun tampak random dapat dikatakan bahwa model regresi bersifat homogen atau tidak mengandung heteroskedastisitas.

c) Analisis Deskriptif Persentase

Analisis deskriptif presentase digunakan untuk mendeskripsikan data yang ada pada penelitian ini yang terdiri dari kepemimpinan (X_1), budaya organisasi (X_2), dan kinerja (Y). Langkah-langkah yang ditempuh dalam penggunaan teknik analisis ini yaitu :

- a. Membuat tabel distribusi jawaban angket X_1 , X_2 , dan Y .
- b. Menentukan skor jawaban responden dengan ketentuan skor yang telah ditetapkan.
- c. Menjumlahkan skor jawaban yang diperoleh dari tiap responden.
- d. d. Memasukkan skor tersebut ke dalam rumus sebagai berikut :

Rumus :

$$DP = \frac{n}{N} \times 100\%$$

Keterangan :

DP : Deskriptif Persentase (%)

n : jumlah nilai yang diperoleh

N : jumlah nilai ideal

(Sugiyono, 1999: 250)

Kriteria interval :

- a. Menetapkan persentase maksimal yaitu 100%
- b. Menetapkan persentase minimal yaitu 25%
- c. Menetapkan rentangan persentase :

Rentangan persentase diperoleh dengan cara mengurangi persentase tertinggi (100%) dengan persentase terendah (25%) yaitu $100\% - 25\% = 75\%$

d. Menetapkan interval persentase :

Interval persentase diperoleh dengan cara membagi rentangan persentase dengan jenjang kriteria = $75\% : 4 = 18,75\%$

Selanjutnya skor yang diperoleh (dalam persentase) dengan analisis deskriptif persentase dikonsultasikan dengan tabel kriteria yang disesuaikan dengan instrument sebagai berikut :

Table 3. Kriteria Deskriptif Persentase

Interval Persentase	Kriteria
$81,25 < \% \text{ skor} \leq 100$	Sangat baik
$62,50 < \% \text{ skor} \leq 81,25$	Baik
$43,75 < \% \text{ skor} \leq 62,50$	Kurang baik
$25,00 < \% \text{ skor} \leq 43,75$	Tidak baik

3.6.3 Analisis Regresi Berganda

Metode ini digunakan untuk mengetahui persamaan regresi pengaruh kepemimpinan dan budaya organisasi terhadap kinerja karyawan PDAM Tirta Moedal Semarang. Untuk mengetahui seberapa besar pengaruh kepemimpinan terhadap kinerja karyawan dengan rumus sebagai berikut :

1. Menentukan persamaan regresi berganda

Digunakan untuk mengetahui seberapa besar pengaruh kepemimpinan dan budaya organisasi terhadap kinerja karyawan PDAM Tirta Moedal Semarang, dengan rumus sebagai berikut :

Rumus :

$$Y = a + b_1X_1 + b_2X_2 + \dots + b_kX_k$$

Keterangan :

Y = variabel terikat

a = koefisien regresi (konstanta)

b_1, b_2, b_k = koefisien regresi untuk X_1, X_2, X_k

X_1, X_2, X_k = variabel bebas X_1, X_2, X_k

(Sugiyono, 1999: 257).

Dalam penelitian ini untuk mengetahui seberapa besar pengaruh kepemimpinan dan budaya organisasi terhadap kinerja karyawan menggunakan rumus sebagai berikut :

Rumus :

$$Y = a + b_1X_1 + b_2X_2$$

Keterangan :

a = koefisien regresi (konstanta)

b_1 = koefisien regresi untuk X_1

b_2 = koefisien regresi untuk X_2

X_1 = kepemimpinan

X_2 = budaya organisasi

Y = kinerja karyawan

(Sugiyono, 1999:257)

3.6.4 Pengujian hipotesis penelitian

1) Pengaruh X_1 , X_2 terhadap Y secara simultan (Uji F)

Uji F digunakan untuk mengetahui seberapa besar pengaruh variabel independent terhadap variabel dependen. Menurut Ghazali (2005 : 30) kaidah pengambilan keputusan dalam uji F menggunakan SPSS adalah :

- a. Jika probabilitas $> 0,05$ maka H_0 diterima
- b. Jika probabilitas $< 0,05$ maka H_0 ditolak.

2) (Uji t)

Uji t digunakan untuk mengetahui pengaruh masing-masing variabel independent secara individual terhadap variabel dependen. Kaidah pengambilan keputusan dalam uji t dengan menggunakan program SPSS adalah :

- a. Jika probabilitas $> 0,05$ maka H_0 diterima (variance sama).
- b. Jika probabilitas $< 0,05$ maka H_0 ditolak (variance beda).

3) Koefisien determinasi (r^2)

Koefisien determinasi merupakan ukuran yang dapat dipergunakan untuk mengetahui besarnya pengaruh variabel bebas terhadap variabel tidak bebas. Bila koefisien determinasi $r^2 = 0$, berarti variabel bebas tidak mempunyai pengaruh sama sekali (= 0%) terhadap variabel tidak bebas. Sebaliknya, jika koefisien determinasi $r^2 = 1$, berarti variabel tidak bebas

100% dipengaruhi oleh variabel bebas. Karena itu letak r^2 berada dalam selang (interval) antara 0 dan 1, secara aljabar dinyatakan $0 \leq r^2 \leq 1$. r^2 secara sederhana merupakan suatu ukuran kemajuan ditinjau dari sudut

pengurangan kesalahan total (total error). r^2 menunjukkan pengurangan atas kesalahan total ketika diplot sebuah garis regresi.



BAB IV

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

4.1. Hasil Penelitian

Responden yang dijadikan subjek dalam penelitian ini adalah 90 karyawan pada PDAM Tirta Moedal Semarang. Bagian hasil penelitian ini menyajikan deskripsi data penelitian dan pengujian hipotesis penelitian.

4.2. Deskripsi Variabel Penelitian

Gambaran dari masing-masing variabel dalam penelitian ini yaitu kepemimpinan (X_1) variabel budaya organisasi (X_2), dan variabel kinerja karyawan (Y) berdasarkan jawaban masing-masing responden dapat dilakukan dengan analisis deskriptif persentase berikut ini:

4.2.1. Kepemimpinan (X_1)

Dalam pengukuran variabel kepemimpinan ini diukur berdasarkan enam indikator yaitu kemampuan sebagai pengawas, kebutuhan akan prestasi dalam pekerjaan, kecerdasan, ketegasan, kepercayaan diri dan inisiatif.

Kemampuan kepemimpinan pada PDAM Tirta Moedal Semarang dapat dilihat pada tabel berikut:

Tabel 4.1 Variabel Kepemimpinan

Skor	Skor Persentase	Kriteria	Frekuensi	Persentase
6145,5 - 7560	82,25 - 100 %	Sangat baik	5	4%
4727 - 6144,5	63,50 - 81,25 %	Baik	24	18%
3308,5 - 4726	44,75 - 62,50 %	Kurang baik	58	44%
1890 - 3307,5	25,00 - 43,75 %	Tidak baik	3	2%

Total	90	100
--------------	-----------	------------

Sumber : Data penelitian diolah, 2011

Tabel 4.2 menunjukkan bahwa secara umum kepemimpinan pada PDAM Tirta Moedal Semarang berada dalam kategori sangat baik sebesar 4% dan dalam kondisi baik sebesar 18%, dalam kategori kurang baik sebesar 44% dan dalam kondisi tidak baik sebesar 2%. Sehingga bahwa tingkat kepemimpinan pada PDAM Tirta Moedal dilihat dari presentase hasil penelitian tampak masih kurang baik.

Berikut disajikan ke dalam rata-rata variabel kepemimpinan pada tiap-tiap indikator sebagai berikut :

a. Diskriptif Indikator Kemampuan Sebagai Pengawas

Berdasarkan hasil perhitungan analisis deskriptif persentase untuk indikator kemampuan sebagai pengawas diperoleh persentase sebesar 56%, berdasarkan analisis deskriptif persentase termasuk dalam kategori kurang baik. Ditinjau dari jawaban responden pada indikator kemampuan sebagai pengawas diperoleh hasil seperti disajikan dalam tabel berikut:

Tabel 4.2 Kemampuan Sebagai Pengawas

Skor	Skor Persentase	Kriteria	Frekuensi	Persentase
6145,5 – 7560	82,25 - 100 %	Sangat baik	12	9%
4727 – 6144,5	63,50 - 81,25 %	Baik	19	15%
3308,5 – 4726	44,75 - 62,50 %	Kurang baik	36	27%
1890 – 3307,5	25,00 - 43,75 %	Tidak baik	23	18%
Total			90	100

Sumber : Data penelitian diolah, 2011

Berdasarkan pada tabel 4.3 terlihat bahwa kemampuan sebagai pengawas yang ada pada PDAM Tirta Moedal Semarang termasuk dalam kategori kurang baik. Ini dapat dilihat banyaknya responden yang memilih sangat baik dan baik sebanyak 25 responden dengan persentase 28% sedangkan dalam kategori kurang baik dan tidak baik sebanyak 65 responden dengan persentase 72%.

b. Diskriptif Indikator Kebutuhan Akan Prestasi Dalam Pekerjaan

Berdasarkan hasil perhitungan analisis deskriptif persentase untuk indikator kebutuhan akan prestasi dalam pekerjaan diperoleh persentase rata-rata sebesar 59%, berdasarkan analisis deskriptif persentase termasuk dalam kategori tinggi. Ditinjau dari jawaban responden pada indikator kebutuhan akan prestasi dalam pekerjaan diperoleh hasil seperti disajikan dalam tabel 4.4 berikut:

Tabel 4.3 Kebutuhan Akan Prestasi Dalam Pekerjaan

Skor	Skor Persentase	Kriteria	Frekuensi	Persentase
6145,5 – 7560	82,25 - 100 %	Sangat baik	9	7%
4727 – 6144,5	63,50 - 81,25 %	Baik	15	11%
3308,5 – 4726	44,75 - 62,50 %	Kurang baik	49	37%
1890 – 3307,5	25,00 - 43,75 %	Tidak baik	17	13%
Total			90	100

Sumber : Data penelitian diolah, 2011

Berdasarkan pada tabel 4.4 terlihat bahwa kebutuhan akan prestasi dalam pekerjaan pada PDAM Tirta Moedal Semarang dalam kategori kurang baik. Ini dapat dilihat banyaknya responden yang memilih sangat baik dan baik sebanyak 28 responden dengan persentase 31% sedangkan dalam kategori kurang baik dan tidak baik sebanyak 62 responden dengan persentase 69%.

c. Diskriptif Indikator Kecerdasan

Berdasarkan hasil perhitungan analisis deskriptif persentase untuk indikator kecerdasan diperoleh persentase sebesar 61%, berdasarkan analisis deskriptif persentase termasuk dalam kategori sedang. Ditinjau dari jawaban responden pada indikator daya diperoleh hasil seperti disajikan dalam tabel 4.5 berikut :

Tabel 4.4 Indikator Kecerdasan

Skor	Skor Persentase	Kriteria	Frekuensi	Persentase
6145,5 – 7560	82,25 - 100 %	Sangat baik	12	9%
4727 – 6144,5	63,50 - 81,25 %	Baik	18	14%
3308,5 – 4726	44,75 - 62,50 %	Kurang baik	40	31%
1890 – 3307,5	25,00 - 43,75 %	Tidak baik	20	15%
Total			90	100

Sumber : Data penelitian diolah, 2011

Berdasarkan pada tabel 4.5 terlihat bahwa indikasi kecerdasan pada kepemimpinan yang ada di PDAM Tirta Moedal Semarang termasuk dalam kategori kurang baik. Ini dapat dilihat banyaknya responden yang memilih sangat baik dan baik sebanyak 41 responden dengan persentase 45% sedangkan dalam kategori kurang baik dan tidak sebanyak 49 responden dengan persentase 55%.

d. Diskriptif Indikator Ketegasan

Berdasarkan hasil perhitungan analisis deskriptif persentase untuk indikator ketegasan diperoleh persentase sebesar 56%, berdasarkan analisis deskriptif persentase termasuk dalam kategori kurang baik. Ditinjau dari jawaban responden pada indikator ketegasan diperoleh hasil seperti disajikan dalam tabel 4.6 berikut :

Tabel 4.5 Indikator Ketegasan

Skor	Skor Persentase	Kriteria	Frekuensi	Persentase
6145,5 – 7560	82,25 - 100 %	Sangat baik	5	4%
4727 – 6144,5	63,50 - 81,25 %	Baik	18	14%
3308,5 – 4726	44,75 - 62,50 %	Kurang baik	45	34%
1890 – 3307,5	25,00 - 43,75 %	Tidak baik	22	17%
Total			90	100

Sumber : Data penelitian diolah, 2011

Berdasarkan pada tabel 4.6 terlihat bahwa indikasi ketegasan pada kepemimpinan yang ada di PDAM Tirta Moedal Semarang termasuk dalam kategori kurang baik. Ini dapat dilihat banyaknya responden yang memilih sangat baik dan baik sebanyak 24 responden dengan persentase 27% sedangkan dalam kategori kurang baik dan tidak sebanyak 68 responden dengan persentase 73%.

e. Diskriptif Indikator Kepercayaan Diri

Berdasarkan hasil perhitungan analisis deskriptif persentase untuk indikator kepercayaan diri diperoleh persentase sebesar 57%, berdasarkan analisis deskriptif persentase termasuk dalam kategori kurang baik. Ditinjau dari jawaban responden pada indikator kepercayaan diri diperoleh hasil seperti disajikan dalam tabel 4.7 berikut :

Tabel 4.6 Indikator Kepercayaan Diri

Skor	Skor Persentase	Kriteria	Frekuensi	Persentase
6145,5 – 7560	82,25 – 100 %	Sangat baik	7	5%
4727 – 6144,5	63,50 - 81,25 %	Baik	17	13%
3308,5 – 4726	44,75 - 62,50 %	Kurang baik	38	29%

1890 – 3307,5	25,00 - 43,75 %	Tidak baik	28	21%
Total			90	100

Sumber : Data penelitian diolah, 2011

Berdasarkan pada tabel 4.6 terlihat bahwa indikasi kepercayaan diri yang ada di PDAM Tirta Moedal Semarang termasuk dalam kategori kurang baik. Ini dapat dilihat banyaknya responden yang memilih sangat baik dan baik sebanyak 35 responden dengan persentase 39% sedangkan dalam kategori kurang baik dan tidak sebanyak 55 responden dengan persentase 51%.

f. Diskriptif Indikator Inisiatif

Berdasarkan hasil perhitungan analisis deskriptif persentase untuk indikator inisiatif diperoleh persentase sebesar 67%, berdasarkan analisis deskriptif persentase termasuk dalam kategori baik. Ditinjau dari jawaban responden pada indikator inisiatif diperoleh hasil seperti disajikan dalam tabel 4.8 berikut :

Tabel 4.7 Indikator Inisiatif

Skor	Skor Persentase	Kriteria	Frekuensi	Persentase
6145,5 – 7560	82,25 - 100 %	Sangat baik	19	15%
4727 – 6144,5	63,50 - 81,25 %	Baik	16	12%
3308,5 – 4726	44,75 - 62,50 %	Kurang baik	46	35%
1890 – 3307,5	25,00 - 43,75 %	Tidak baik	9	7%
Total			90	100

Sumber : Data penelitian diolah, 2011

Berdasarkan pada tabel 4.8 terlihat bahwa indikasi inisiatif yang ada di PDAM Tirta Moedal Semarang termasuk dalam kategori kurang baik. Ini dapat dilihat banyaknya responden yang memilih sangat baik dan baik sebanyak 72

responden dengan persentase 80% sedangkan dalam kategori kurang baik dan tidak sebanyak 18 responden dengan persentase 20%.

Secara keseluruhan variabel kepemimpinan berdasarkan enam indikator yaitu kemampuan sebagai pengawas, kebutuhan prestasi dalam pekerjaan, kecerdasan, kecerdasan, kepercayaan diri, inisiatif menunjukkan kondisi sebagai berikut yang dapat dilihat pada tabel 4.9 :

Tabel 4.8 Variabel Kepemimpinan

No	Indikator	Skor Hasil Penelitian	Skor maksimal	% Rata-rata	Kategori
1	Kemampuan sebagai pengawas	1023	1800	57%	Kurang baik
2	Kebutuhan prestasi dalam pekerjaan	623	1080	58%	Kurang baik
3	Kecerdasan	878	1440	61%	Kurang baik
4	Ketegasan	602	1080	56%	Kurang baik
5	Kepercayaan diri	823	1440	57%	Kurang baik
6	Inisiatif	485	720	67%	Baik
Total		4434	7560	59%	Kurang baik

Sumber: Data penelitian diolah, 2011

Dari hasil penelitian diketahui bahwa persentase rata-rata untuk variabel kepemimpinan sebesar 60 % termasuk dalam kategori kurang baik. Hal ini dapat dilihat dari hasil perhitungan pada tiap indikator yang terdapat dalam variabel.

4.2.2 Budaya Organisasi

Variabel budaya organisasi ini diukur berdasarkan lima indikator yaitu inisiatif perseorangan, toleransi terhadap resiko, pengawasan perilaku pekerja, dukungan manajemen dan pola komunikasi.

Budaya organisasi pada PDAM Tirta Moedal Semarang dapat dilihat pada tabel berikut :

Tabel 4.9 Variabel Budaya Organisasi

Skor	Skor Persentase	Kriteria	Frekuensi	Persentase
3513 – 4320	82,25 - 100 %	Sangat baik	3	3%
2702 – 3512	63,50 - 81,25 %	Baik	29	32%
1891 – 2071	44,75 - 62,50 %	Kurang baik	53	59%
1080 - 1890	25,00 - 43,75 %	Tidak baik	5	6%
Total			90	100

Sumber : Data penelitian diolah, 2011

Tabel 4.10 menunjukkan bahwa secara umum kepemimpinan pada PDAM Tirta Moedal Semarang berada dalam kategori sangat baik sebesar 3% dan dalam kondisi baik sebesar 32%, dalam kategori kurang baik sebesar 59% dan dalam kondisi tidak baik sebesar 6%. Sehingga dapat disimpulkan bahwa budaya organisasi pada PDAM Tirta Moedal dilihat dari presentase hasil penelitian tampak masih kurang baik.

Berikut disajikan ke dalam rata-rata variabel budaya organisasi pada tiap-tiap indikator sebagai berikut :

a. Deskriptif Indikator Inisiatif Perseorangan

Berdasarkan hasil perhitungan analisis deskriptif persentase untuk indikator inisiatif perseorangan diperoleh persentase sebesar 58%, berdasarkan analisis deskriptif persentase termasuk dalam kategori kurang baik. Ditinjau dari jawaban responden pada indikator inisiatif perseorangan diperoleh hasil seperti disajikan dalam tabel berikut :

Tabel 4.10 Indikator Inisiatif Perseorangan

Skor	Skor Persentase	Kriteria	Frekuensi	Persentase
3513 - 4320	82,25 – 100 %	Sangat baik	4	4%
2702 – 3512	63,50 - 81,25 %	Baik	53	59%
1891 – 2701	44,75 - 62,50 %	Kurang baik	14	16%
1080 - 1890	25,00 - 43,75 %	Tidak baik	19	21%
Total			90	100

Sumber : Data penelitian diolah, 2011

Berdasarkan pada tabel 4.3 terlihat bahwa kemampuan sebagai pengawas yang ada pada PDAM Tirta Moedal Semarang termasuk dalam kategori kurang baik. Ini dapat dilihat banyaknya responden yang memilih sangat baik dan baik sebanyak 57 responden dengan persentase 63% sedangkan dalam kategori kurang baik dan tidak baik sebanyak 33 responden dengan persentase 37%.

b. Diskriptif Indikator Toleransi Terhadap Resiko

Berdasarkan hasil perhitungan analisis deskriptif persentase untuk indikator toleransi terhadap resiko diperoleh persentase sebesar 56%, berdasarkan analisis deskriptif persentase termasuk dalam kategori kurang baik. Ditinjau dari jawaban responden pada indikator toleransi terhadap resiko diperoleh hasil seperti disajikan dalam tabel 4.12 berikut:

Tabel 4.11 Toleransi Terhadap Resiko

Skor	Skor Persentase	Kriteria	Frekuensi	Persentase
3513 – 4320	82,25 – 100 %	Sangat baik	6	7%
2702 – 3512	63,50 - 81,25 %	Baik	25	28%
1891 – 2701	44,75 - 62,50 %	Kurang baik	35	38%
1080 - 1890	25,00 - 43,75 %	Tidak baik	24	27%
Total			90	100

Sumber : Data penelitian diolah, 2011

Berdasarkan pada tabel 4.12 terlihat bahwa toleransi terhadap resiko pada PDAM Tirta Moedal Semarang dalam kategori kurang baik. Ini dapat dilihat banyaknya responden yang memilih sangat baik dan baik sebanyak 31 responden dengan persentase 35% sedangkan dalam kategori kurang baik dan tidak baik sebanyak 59 responden dengan persentase 65%.

c. Diskriptif Indikator Pengawasan Perilaku Kerja

Berdasarkan hasil perhitungan analisis deskriptif persentase untuk indikator pengawasan perilaku kerja diperoleh persentase sebesar 66%, berdasarkan analisis deskriptif persentase termasuk dalam kategori baik. Ditinjau dari jawaban responden pada indikator pengawasan perilaku kerja diperoleh hasil seperti disajikan dalam tabel 4.13 berikut :

Tabel 4.12 Indikator Pengawasan Perilaku Kerja

Skor	Skor Persentase	Kriteria	Frekuensi	Persentase
3513 – 4320	82,25 – 100 %	Sangat baik	16	18%
2702 – 3512	63,50 - 81,25 %	Baik	47	52%
1891 – 2701	44,75 - 62,50 %	Kurang baik	19	21%
1080 - 1890	25,00 - 43,75 %	Tidak baik	8	9%
Total			90	100

Sumber : Data penelitian diolah, 2011

Berdasarkan pada tabel 4.13 terlihat bahwa indikasi pengawasan perilaku kerja yang ada di PDAM Tirta Moedal Semarang termasuk dalam kategori baik. Ini dapat dilihat banyaknya responden yang memilih sangat baik dan baik sebanyak 63 responden dengan persentase 70% sedangkan dalam kategori kurang baik dan tidak sebanyak 27 responden dengan persentase 30%.

d. Diskriptif Indikator Dukungan Manajemen

Berdasarkan hasil perhitungan analisis deskriptif persentase untuk indikator dukungan manajemen diperoleh persentase sebesar 61%, berdasarkan analisis deskriptif persentase termasuk dalam kategori kurang baik. Ditinjau dari jawaban responden pada indikator dukungan manajemen diperoleh hasil seperti disajikan dalam tabel 4.14 berikut :

Tabel 4.13 Indikator Dukungan Manajemen

Skor	Skor Persentase	Kriteria	Frekuensi	Persentase
3513 – 4320	82,25 – 100 %	Sangat baik	6	7%
2702 – 3512	63,50 - 81,25 %	Baik	52	58%
1891 – 2701	44,75 - 62,50 %	Kurang baik	27	30%
1080 - 1890	25,00 - 43,75 %	Tidak baik	5	5%
Total			90	100

Sumber : Data penelitian diolah, 2011

Berdasarkan pada tabel 4.14 terlihat bahwa indikasi ketegasan pada kepemimpinan yang ada di PDAM Tirta Moedal Semarang termasuk dalam kategori kurang baik. Ini dapat dilihat banyaknya responden yang memilih sangat baik dan baik sebanyak 58 responden dengan persentase 65% sedangkan dalam kategori kurang baik dan tidak sebanyak 32 responden dengan persentase 35%.

e. Diskriptif indikator pola komunikasi

Berdasarkan hasil perhitungan analisis deskriptif persentase untuk indikator pola komunikasi diperoleh persentase sebesar 55%, berdasarkan analisis deskriptif persentase termasuk dalam kategori kurang baik. Ditinjau dari jawaban responden pada indikator kepercayaan diri diperoleh hasil seperti disajikan dalam tabel 4.15 berikut :

Tabel 4.14 Indikator Pola Komunikasi

Skor	Skor Persentase	Kriteria	Frekuensi	Persentase
3513 – 4320	82,25 – 100 %	Sangat baik	5	6%
2702 – 3512	63,50 - 81,25 %	Baik	17	19%
1891 – 2701	44,75 - 62,50 %	Kurang baik	49	54%
1080 - 1890	25,00 - 43,75 %	Tidak baik	19	21%
Total			90	100

Sumber : Data penelitian diolah, 2011

Berdasarkan pada tabel 4.15 terlihat bahwa indikasi pola komunikasi yang ada di PDAM Tirta Moedal Semarang termasuk dalam kategori kurang baik. Ini dapat dilihat banyaknya responden yang memilih sangat baik dan baik sebanyak

22 responden dengan persentase 25% sedangkan dalam kategori kurang baik dan tidak sebanyak 68 responden dengan persentase 75%.

Secara keseluruhan variabel budaya organisasi berdasarkan lima indikator yaitu inisiatif perseorangan, toleransi terhadap resiko, pengawasan perilaku pekerja, dukungan manajemen, pola komunikasi menunjukkan kondisi sebagai berikut yang dapat dilihat pada tabel 4.16 :

Tabel 4.15 Variabel Budaya Organisasi

No	Indikator	Skor Hasil Penelitian	Skor maksimal	% Rata-rata	Kategori
1	Inisiatif perseorangan	1011	4320	58%	Kurang baik
2	Toleransi terhadap resiko	633	4320	56%	Kurang baik
3	Pengawasan perilaku pekerja	884	4320	66%	Baik
4	Dukungan manajemen	606	4320	61%	Kurang baik
5	pola komunikasi	826	4320	55%	Kurang baik
Total		2542	21600	59%	Kurang baik

Sumber : Data penelitian diolah, 2011

Dari hasil penelitian diketahui bahwa persentase rata-rata untuk variabel budaya organisasi sebesar 59 % termasuk dalam kategori kurang baik. Hal ini dapat dilihat dari hasil perhitungan pada tiap indikator yang terdapat dalam variable tersebut.

4.2.3 Kinerja Karyawan

Variabel kinerja karyawan ini diukur berdasarkan empat indikator yaitu kualitas kerja, kuantitas kerja, kreatifitas kerja, dan pengetahuan kerja.

Deskriptif persentase kinerja karyawan pada PDAM Tirta Moedal Semarang dapat dilihat pada tabel berikut:

Tabel 4.16 Variabel Kinerja Karyawan

Skor	Skor Persentase	Kriteria	Frekuensi	Persentase
2635,5 – 3240	82,25 – 100 %	Sangat baik	1	1%
2027 – 2634,5	63,50 - 81,25 %	Baik	20	22%
1418,5 – 2026	44,75 - 62,50 %	Kurang baik	64	71%
810 – 1417,5	25,00 - 43,75 %	Tidak baik	5	6%
Total			90	100

Sumber : Data penelitian diolah, 2011

Tabel 4.16 menunjukkan bahwa secara umum kinerja karyawan pada PDAM Tirta Moedal Semarang berada dalam kategori sangat baik sebesar 1% dan dalam kondisi baik sebesar 22%, dalam kategori kurang baik sebesar 71% dan dalam kondisi tidak baik sebesar 6%. Sehingga dapat disimpulkan bahwa kinerja karyawan pada PDAM Tirta Moedal dilihat dari presentase hasil penelitian tampak masih kurang baik.

Berikut disajikan ke dalam rata-rata variabel kinerja karyawan pada tiap-tiap indikator:

a. Deskriptif Indikator Kualitas Kerja

Berdasarkan hasil perhitungan analisis deskriptif persentase untuk indikator kualitas kerja diperoleh persentase sebesar 52%, berdasarkan analisis deskriptif persentase termasuk dalam kategori kurang baik. Ditinjau dari jawaban responden pada indikator inisiatif perseorangan diperoleh hasil seperti disajikan dalam tabel berikut :

Tabel 4.17 Variabel Kualitas Kerja

Skor	Skor Persentase	Kriteria	Frekuensi	Persentase
2635,5 – 3240	82,25 – 100 %	Sangat baik	3	3%
2027 – 2634,5	63,50 - 81,25 %	Baik	26	29%
1418,5 – 2026	43,75 - 62,50 %	Kurang baik	33	37%
810 – 1417,5	25,00 - 43,75 %	Tidak baik	28	31%
Total			90	100

Sumber : Data penelitian diolah, 2011

Berdasarkan pada tabel 4.17 terlihat bahwa kemampuan sebagai pengawas yang ada pada PDAM Tirta Moedal Semarang termasuk dalam kategori kurang baik. Ini dapat dilihat banyaknya responden yang memilih sangat baik dan baik sebanyak 29 responden dengan persentase 32% sedangkan dalam kategori kurang baik dan tidak baik sebanyak 61 responden dengan persentase 68%.

b. Diskriptif Indikator Kuantitas Kerja

Berdasarkan hasil perhitungan analisis deskriptif persentase untuk indikator kuantitas kerja diperoleh persentase sebesar 58%, berdasarkan analisis deskriptif persentase termasuk dalam kategori kurang baik. Ditinjau dari jawaban responden pada indikator kuantitas kerja diperoleh hasil seperti disajikan dalam tabel berikut :

Tabel 4.18 Kuantitas Kerja

Skor	Skor Persentase	Kriteria	Frekuensi	Persentase
2635,5 – 3240	81,25 – 100 %	Sangat baik	8	9%
2027 – 2634,5	62,50 - 81,25 %	Baik	38	42%
1418,5 – 2026	43,75 - 62,50 %	Kurang baik	28	31%
810 – 1417,5	25,00 - 43,75 %	Tidak baik	16	18%
Total			90	100

Sumber : Data penelitian diolah, 2011

Berdasarkan pada tabel 4.18 terlihat bahwa kuantitas kerja pada PDAM Tirta Moedal Semarang dalam kategori kurang baik. Ini dapat dilihat banyaknya responden yang memilih sangat baik dan baik sebanyak 46 responden dengan persentase 51% sedangkan dalam kategori kurang baik dan tidak baik sebanyak 44 responden dengan persentase 49%.

c. Diskriptif Indikator Kreatifitas Kerja

Berdasarkan hasil perhitungan analisis deskriptif persentase untuk indikator kreatifitas kerja diperoleh persentase sebesar 59%, berdasarkan analisis deskriptif persentase termasuk dalam kategori kurang baik. Ditinjau dari jawaban responden pada indikator kreatifitas kerja diperoleh hasil seperti disajikan dalam tabel 4.19 berikut :

Tabel 4.19 Indikator Kreatifitas Kerja

Skor	Skor Persentase	Kriteria	Frekuensi	Persentase
2635,5 – 3240	82,25 – 100 %	Sangat baik	6	7%
2027 – 2634,5	63,50 - 81,25 %	Baik	44	49%
1418,5 – 2026	44,75 - 62,50 %	Kurang baik	29	32%
810 – 1417,5	25,00 - 43,75 %	Tidak baik	11	12%
Total			90	100

Sumber : Data penelitian diolah, 2011

Berdasarkan pada tabel 4.19 terlihat bahwa indikasi kreatifitas kerja yang ada di PDAM Tirta Moedal Semarang termasuk dalam kategori baik. Ini dapat dilihat banyaknya responden yang memilih sangat baik dan baik sebanyak 50 responden dengan persentase 56% sedangkan dalam kategori kurang baik dan tidak sebanyak 40 responden dengan persentase 44%.

d. Diskriptif Indikator Pengetahuan Kerja

Berdasarkan hasil perhitungan analisis deskriptif persentase untuk indikator pengetahuan kerja diperoleh persentase sebesar 58%, berdasarkan analisis deskriptif persentase termasuk dalam kategori kurang baik. Ditinjau dari jawaban responden pada indikator pengetahuan kerja diperoleh hasil seperti dalam tabel berikut :

Tabel 4.20 Indikator Pengetahuan Kerja

Skor	Skor Persentase	Kriteria	Frekuensi	Persentase
2635,5 – 3240	82,25 – 100 %	Sangat baik	5	6%
2027 – 2634,5	63,50 - 81,25 %	Baik	24	27%
1418,5 – 2026	44,75 - 62,50 %	Kurang baik	49	54%
810 – 1417,5	25,00 - 43,75 %	Tidak baik	12	13%
Total			90	100

Sumber : Data penelitian diolah, 2011

Berdasarkan pada tabel 4.20 terlihat bahwa pengetahuan kerja yang ada di PDAM Tirta Moedal Semarang termasuk dalam kategori kurang baik. Ini dapat dilihat banyaknya responden yang memilih sangat baik dan baik sebanyak 29 responden dengan persentase 33% sedangkan dalam kategori kurang baik dan tidak sebanyak 61 responden dengan persentase 67%.

Secara keseluruhan variabel kinerja karyawan berdasarkan empat indikator yaitu kualitas kerja, kuantitas kerja, kreatifitas kerja dan pengetahuan kerja menunjukkan kondisi sebagai berikut yang dapat dilihat pada tabel 4.21 :

Tabel 4.21 Variabel Kinerja Karyawan

No	Indikator	Skor Hasil Penelitian	Skor maksimal	%Rata-rata	Kategori
1	Kualitas kerja	372	3240	52%	Kurang baik
2	Kuantitas kerja	419	3240	58%	Kurang baik
3	Kreatifitas kerja	428	3240	59%	Kurang baik
4	Pengetahuan kerja	630	3240	58%	Kurang baik
Total		1849	12960	57%	Kurang baik

Sumber : Data penelitian diolah, 2011

Dari hasil penelitian diketahui bahwa persentase rata-rata untuk variabel kinerja karyawan sebesar 57 % termasuk dalam kategori kurang baik. Hal ini dapat dilihat dari hasil perhitungan pada tiap indikator yang terdapat dalam variable tersebut.

4.3 Analisis Data Penelitian

4.3.1. Analisis Regresi Berganda

Berdasarkan penelitian diperoleh hasil perhitungan analisis regresi berganda dengan menggunakan program komputer *SPSS 16 For Windows* diperoleh seperti terangkum pada tabel berikut :

Tabel 4.22 Hasil Analisis Regresi Berganda

Coefficients ^a					
Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
1 (Constant)	11.554	1.560		7.406	.000
X1	.160	.030	.491	5.373	.000
X2	.046	.034	.126	1.378	.172

a. Dependent Variable: Y

Berdasarkan tabel 4.22 di atas diperoleh persamaan regresi berganda sebagai berikut :

$$Y = 11.55 + 0.160 X_1 + 0.046 X_2$$

Penginterpretasian persamaan regresi berganda tersebut adalah sebagai berikut :

a. Konstanta = 11.55

Konstanta sebesar 11.55 menandakan bahwa apabila variabel kepemimpinan (X_1) dan budaya organisasi (X_2) tetap maka akan mempengaruhi peningkatan kinerja karyawan (Y) sebesar 11.55.

b. Koefisien $X_1 = 0.160$

Jika kepemimpinan (X_1) mengalami peningkatan sebesar 1 poin sementara variabel budaya organisasi (X_2) dianggap tetap, maka akan menyebabkan peningkatan kinerja karyawan (Y) sebesar 0,160.

c. Koefisien $X_2 = 0.046$

Jika budaya organisasi (X_2) mengalami peningkatan sebesar 1 poin sementara variabel kepemimpinan (X_1) dianggap tetap, maka akan menyebabkan peningkatan kinerja karyawan (Y) sebesar 0,046.

4.3.2. Uji Asumsi Klasik

a. Uji Multikolinieritas

Uji multikolinieritas dimaksudkan untuk menguji apakah model regresi ditemukan korelasi antara variabel bebas (*independen*). Apabila terjadi korelasi antara variabel bebas, maka terdapat problem multikolinieritas pada model regresi tersebut. Multikolinieritas dapat dilihat dari nilai *tolerance* dan *Variance Inflation Factor* (VIF). Jika VIF lebih dari 10 maka terjadi multikolinieritas. Hasil pengujian multikolinieritas selengkapnya dapat dilihat pada tabel berikut ini:

Tabel 4.23 Hasil Uji Multikolinieritas

		Coefficients ^a				Collinearity Statistics		
		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Tolerance	VIF
Model		B	Std. Error	Beta				
1	(Constant)	11.554	1.560		7.406	.000		
	X1	.160	.030	.491	5.373	.000	.920	1.087
	X2	.046	.034	.126	1.378	.172	.920	1.087

a. Dependent Variable: Y

Sumber : Data penelitian yang diolah, 2011

Berdasarkan tabel di atas diketahui bahwa nilai *tolerance* untuk variabel kurang dari 1 dan besarnya VIF tidak lebih dari 10 sehingga dapat disimpulkan bahwa tidak terjadi multikolinieritas antar variabel bebas (*independent*).

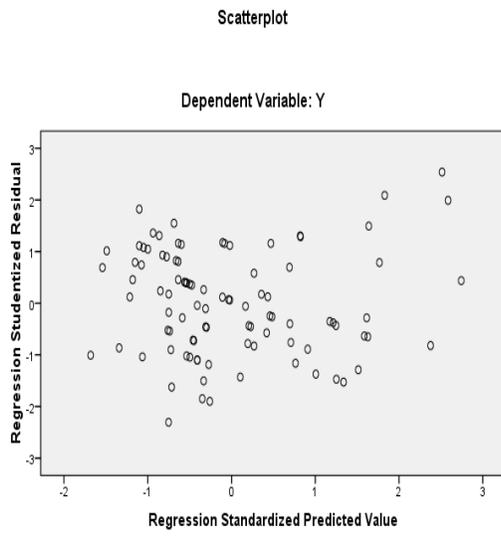
b. Uji Heterokedastisitas

Model regresi selain harus berdistribusi normal dan tidak mengandung multikolinieritas juga harus memenuhi syarat tidak adanya heterokedastisitas. Uji heterokedastisitas bertujuan untuk menguji apakah dalam model regresi terjadi ketidaksamaan variance dari residual suatu pengamatan ke pengamatan yang lain. Model regresi yang baik adalah yang heterokedastisitas atau tidak terjadi heteroskedastisitas (Ghozali, 2003:105).

Ada beberapa jenis pengujian heterokedastisitas diantaranya dapat dilihat dari diagram pencar (*Scatter Plot*) yaitu grafik yang merupakan diagram pencar *residual*, yaitu antara selisih Y prediksi dan Y observasi. Dengan Asumsi:

1. Apabila titik-titik yang terbentuk membentuk suatu pola tertentu yang teratur berarti mengandung heterokedastisitas.
2. Sebaliknya apabila titik-titik yang terbentuk tidak teratur dan menyebar, dapat disimpulkan bahwa model regresi tidak mengandung

heterokedastisitas



Gambar 2.1 Scatterplot Uji Heterokedastisitas

Sumber : Data penelitian yang diolah, 2011

Terlihat pada grafik di atas, bahwa titik-titik yang terbentuk tidak membentuk suatu pola tertentu, tetapi tetapi tersebar teratur. Hal ini dapat disimpulkan bahwa model regresi tidak mengandung heterokedastisitas.

Selain dengan mengamati grafik *scatterplot* Selain dengan mengamati grafik *scatterplot* uji heterokedastisitas juga dapat dilakukan dengan uji Glejser. Uji glejser yaitu pengujian dengan meregresikan nilai absolut residual terhadap variabel independen.

Output dari uji glejser dapat dilihat pada tabel dibawah ini.

Tabel 4.24 Uji Glejser**Coefficients^a**

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	1.547	.832		1.859	.066
	X1	.022	.016	.149	1.387	.169
	X2	-.009	.018	-.054	-.506	.614

a. Dependent Variable: Abs_res

Hasil tampilan output SPSS dengan jelas menunjukkan semua variabel independen mempunyai nilai sig $\geq 0,05$. Jadi tidak ada variabel independen yang signifikan secara statistik mempengaruhi variabel dependen abs_res. Hal ini terlihat dari nilai sig pada tiap-tiap variabel independen seluruhnya diatas 0,05. Jadi dapat disimpulkan model regresi tidak mengandung adanya heterokedastisitas.

c. Uji Autokorelasi

Untuk melihat terjadi atau tidaknya autokorelasi dalam suatu model regresi dapat dilihat pada tabel Model Summary di bawah ini.

Tabel 4.25 Uji Autokorelasi**Model Summary^b**

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Durbin-Watson
1	.541 ^a	.292	.277	2.85455	2.010

a. Predictors: (Constant), X2, X1

b. Dependent Variable: Y

Hipotesis yang digunakan untuk menganalisis output di atas adalah sebagai berikut:

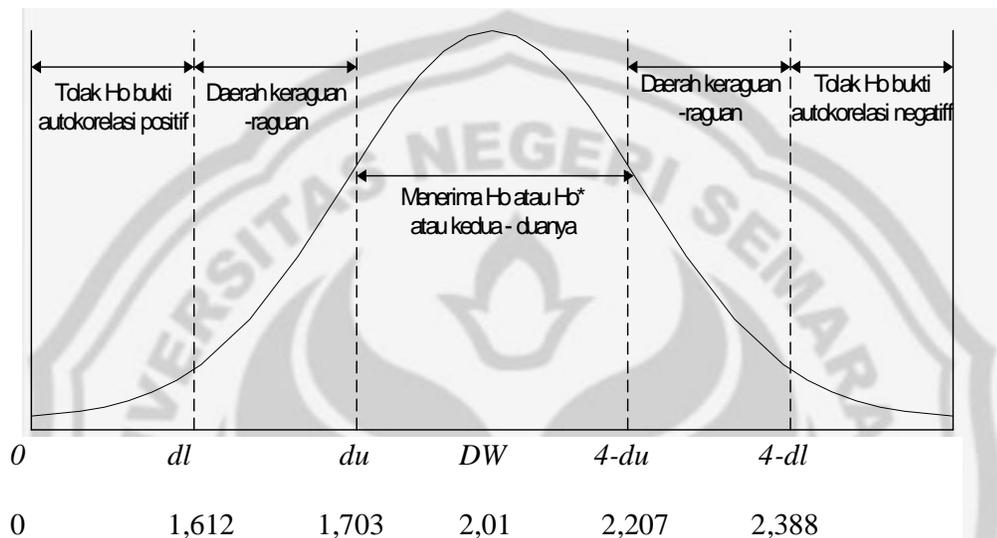
$H_0 : \beta_3 = 0$, tidak ada korelasi antar variabel independen.

$H_a : \beta_3 \neq 0$, ada korelasi antar variabel independen.

Kriteria pengambilan keputusan:

Dengan $n = 90$, $k = 2$ diperoleh $dl = 1,612$ dan $du = 1,703$

Gambar 1
Uji Autokoerelasi



Pada tabel model summary diperoleh nilai $DW_{hitung} = 1,612$. Karena nilai $DW_{hitung} = 1,612$ terletak pada daerah penerimaan H_0 , jadi dikatakan tidak terjadi autokorelasi.

d. Uji Normalitas Data

Berdasarkan teori statistika model linier hanya residu dari variabel dependent Y yang wajib diuji normalitasnya, sedangkan variabel independen diasumsikan bukan fungsi distribusi. Jadi tidak perlu diuji normalitasnya.

Hasil output dari pengujian normalitas dengan Kolmogorov-Smirnov adalah sebagai berikut.

One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test

		Unstandardized Residual
N		95
Normal Parameters ^a	Mean	.0000000
	Std. Deviation	2.78572262
Most Extreme Differences	Absolute	.070
	Positive	.059
	Negative	-.070
Kolmogorov-Smirnov Z		.683
Asymp. Sig. (2-tailed)		.740
a. Test distribution is Normal.		

Analisis data hasil Output:

- Uji normalitas data digunakan hipotesis sebagai berikut :

H_0 : Data berdistribusi normal

H_1 : Data tidak berdistribusi normal

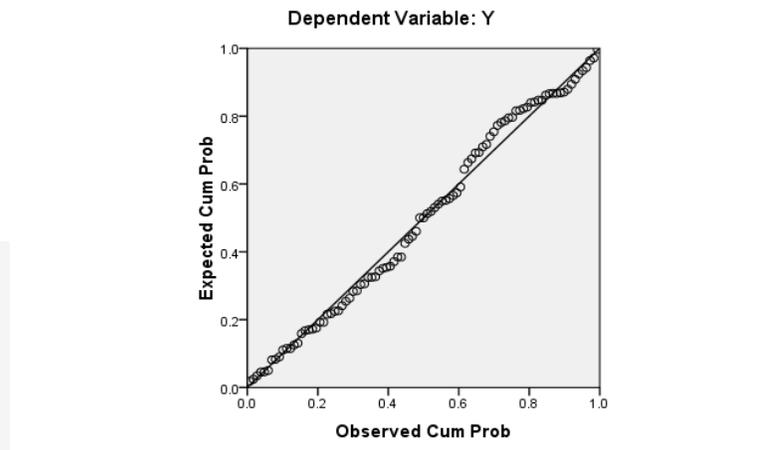
- Kriteria penerimaan H_0

H_0 diterima jika nilai sig (2-tailed) > 5%.

Dari tabel diperoleh nilai sig = 0,860 = 86% > 5% , maka H_0 diterima. Artinya variabel tingkat keputusan pembelian berdistribusi normal.

Uji normalitas juga dapat dilihat pada grafik Normal P-Plot sebagai berikut.

Normal P-P Plot of Regression Standardized Residual



Pada grafik P-Plot terlihat data menyebar di sekitar garis diagonal dan mengikuti arah garis histogram menuju pola distribusi normal maka variabel dependen Y memenuhi asumsi normalitas

4.3.3. Pengujian Hipotesis

1. Secara Simultan (Uji F)

Adapun hasil hipotesis secara simultan dapat dilihat pada tabel 4.36 sebagai berikut :

Tabel 4.26 Hasil Pengujian Hipotesis dengan Uji Simultan (Uji F)

ANOVA ^b					
Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1 Regression	309.564	2	154.782	18.995	.000 ^a
Residual	749.657	92	8.148		
Total	1059.221	94			

a. Predictors: (Constant), X2, X1

b. Dependent Variable: Y

Berdasarkan tabel 4.36 diatas hasil pengujian hipotesis secara simultan diperoleh $F_{hitung} = 18,995$ dengan nilai signifikansi sebesar $0.007 < 0,05$ maka H_0 ditolak, sehingga H_3 yang berbunyi ada pengaruh positif kepemimpinan dan budaya organisasi terhadap kinerja karyawan diterima.

2. Secara Parsial (Uji t)

Adapun hasil hipotesis secara parsial dapat dilihat pada tabel 4.25 sebagai berikut :

Tabel 4.27 Hasil Pengujian Hipotesis dengan Uji parsial (Uji t)

Coefficients ^a						
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	11.554	1.560		7.406	.000
	X1	.160	.030	.491	5.373	.000
	X2	.046	.034	.126	1.378	.172

a. Dependent Variable: Y

Berdasarkan tabel diatas diketahui bahwa:

Dari hasil diatas untuk variabel kepemimpinan (X_1) diperoleh $t_{hitung} = 5,373$ dengan nilai signifikansi sebesar $0,000 < 0,05$ maka H_0 ditolak sehingga H_a yang berbunyi ada pengaruh positif kepemimpinan terhadap kinerja karyawan diterima

Dari hasil diatas untuk variabel budaya organisasi (X_2) diperoleh $t_{hitung} = 1,378$ dengan nilai signifikansi $0.172 > 0,05$ maka H_0 diterima sehingga H_a yang berbunyi ada pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja karyawan ditolak.

4.3.4. Koefisien Determinasi

1. Secara Simultan

Untuk mengetahui besarnya kontribusi kepemimpinan dan budaya organisasi terhadap kinerja karyawan secara simultan dapat diketahui berdasarkan nilai *Adjusted R Square* pada table *Model Summary*.

Tabel 4.28 Model Summary

Model Summary				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.541 ^a	.292	.277	2.85455

a. Predictors: (Constant), X2, X1

Nilai koefisien determinasi / *R square* adalah sebesar 0,108 sehingga besarnya kontribusi variabel kepemimpinan (X_1) dan budaya organisasi (X_2) terhadap kinerja karyawan (Y) sebesar 27,7% sedangkan 72,3% dipengaruhi oleh faktor lain diluar penelitian.

2. Uji determinasi Parsial

Besarnya pengaruh variabel bebas secara parsial dapat diketahui dari kuadrat partial correlation pada tabel 4.27 dibawah ini :

Tabel 4.29 Kuadrat Partial Corelation

Coefficients ^a								
Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Correlations		
	B	Std. Error	Beta			Zero-order	Partial	Part
(Constant)	11.554	1.560		7.406	.000			
X1	.160	.030	.491	5.373	.000	.527	.489	.471
X2	.046	.034	.126	1.378	.172	.265	.142	.121

a. Dependent

Variable: Y

Berdasarkan hasil kuadrat partial correlation diatas diketahui bahwa :
 Berdasarkan hasil perhitungan uji parsial menunjukkan bahwa besarnya pengaruh kepemimpinan (X₁) terhadap kinerja karyawan (Y) adalah $0,489^2 = 23,9$, besarnya kontribusi budaya organisasi (X₁) adalah sebesar $0,142^2 = 2,0\%$.

Berdasarkan analisis diatas maka dapat disimpulkan bahwa faktor yang sangat dominan mempengaruhi kinerja karyawan pada PDAM Tirta Moedal Semarang adalah faktor kepemimpinan.

4.4 Pembahasan

a. Kondisi kepemimpinan dan budaya organisasi terhadap kinerja karyawan

Sebagai perusahaan jasa yang bergerak di bidang pendistribusian air sekaligus sebagai badan udaha milik daerah, maka harus mampu bertahan hidup dan mempunyai prospek yang cerah di masa depan, harus mampu

mengidentifikasi, menyeleksi, mengembangkan, dan mempertahankan karyawan-karyawan berkualitas yang dimilikinya. Manajemen sumber daya manusia menjadi salah satu faktor kunci untuk mendapatkan kinerja terbaik, karena selain menangani masalah keterampilan dan keahlian, manajemen sumber daya manusia juga berkewajiban membangun perilaku kondusif karyawan untuk mendapatkan kinerja terbaik (Wahyudi, 2004:117).

Dari hasil penelitian pada variabel kepemimpinan dapat dilihat pada tabel 4.2 bahwa kriteria kemampuan kepemimpinan pada PDAM Tirta Moedal Semarang adalah berada dalam kategori sangat baik sebesar 6% dan dalam kondisi baik sebesar 26%, sedangkan dalam kategori kurang baik sebesar 66% dan dalam kondisi tidak baik sebesar 3%. Dilihat dari perhitungan interval prosentase tersebut kemampuan kepemimpinan pada PDAM Tirta Moedal Semarang lebih dominan dalam kategori kurang baik. Hal ini dapat dikarenakan karena kecenderungan pola kepemimpinan otoriter dan monoton sehingga mungkin mempengaruhi pola atau stabilitas karyawan dalam bekerja.

Pada variabel budaya organisasi dari hasil penelitian dapat dilihat bahwa budaya organisasi PDAM Tirta Moedal Semarang dalam kategori sangat baik sebesar 3% dan dalam kondisi baik sebesar 32%, dalam kondisi kurang baik sebesar 59% dan dalam kondisi tidak baik sebesar 6%. Sehingga dapat disimpulkan bahwa budaya organisasi pada PDAM Tirta Moedal

Semarang dilihat dari hasil persentase yang paling dominan adalah dalam kategori kurang baik. Disini terlihat bahwa kecenderungan kinerja karyawan

yang seharusnya berpengaruh baik apabila berada dalam atmosfer budaya organisasi yang baik, ternyata tidak mengarah pada kecenderungan tersebut.

b. Pengaruh Kepemimpinan terhadap Kinerja Karyawan

Berdasarkan hasil penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan yang terdiri dari indikator kemampuan sebagai pengawas, kebutuhan akan prestasi, kecerdasan, ketegasan, kepercayaan diri, dan inisiatif berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan. PDAM Tirta Moedal Semarang telah berusaha meningkatkan kemampuan sebagai pengawas dengan cara memberikan pelatihan atau training pengembangan kemampuan kepemimpinan yang dalam hal ini mencakup segala aspek termasuk kecerdasan, ketegasan, dan kepercayaan diri. Sedangkan untuk kebutuhan akan prestasi PDAM Tirta Moedal Semarang meningkatkan motivasi karyawan dengan memberikan award atau sebuah penghargaan tertentu akan kinerja yang baik yang telah disumbangkan terhadap organisasi.

Hasil penelitian ini didukung oleh teori yang dikemukakan Robbins (1996) dalam Heriyanti (2007:30) yang menyatakan bahwa kepemimpinan merupakan kemampuan untuk mempengaruhi suatu kelompok kearah tercapainya suatu tujuan. Kepemimpinan adalah pengaruh antara pribadi yang dijalankan dalam situasi tertentu, serta diarahkan melalui proses komunikasi ke arah pencapaian satu atau beberapa tujuan tertentu. Kepemimpinan menyangkut proses pengaruh sosial yang disengaja dijalankan oleh seseorang terhadap orang lain untuk menstruktur aktivitas dan pengaruh di dalam sebuah kelompok atau organisasi. Dalam Heriyanti (2007:31) Kartini (1994)

menyatakan bahwa fungsi kepemimpinan adalah memandu, menuntun, membimbing, membangun, memberi atau membangunkan motivasi kerja, mengemudikan organisasi dan menjaring jaringan komunikasi dan membawa pengikutnya kepada sasaran yang ingin dituju dengan ketentuan waktu dan perencanaan. Dengan demikian gaya dari seorang pemimpin dapat mempengaruhi peningkatan kinerja karyawan.

c. Pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja karyawan

Berdasarkan hasil penelitian menunjukkan bahwa budaya organisasi yang terdiri dari indikator inisiatif perseorangan, toleransi terhadap resiko, pengawasan perilaku pekerja, dukungan manajemen dan pola komunikasi berpetidak mempengaruhi kinerja karyawan secara positif. Budaya organisasi yang terlanjut melekat pada PDAM Tirta Moedal Semarang terbukti tidak mempengaruhi kinerja karyawan dikarenakan pada dasarnya bukan semata karena budaya organisasi dalam suatu perusahaan dapat mempengaruhi kinerja karyawan, hal ini terlihat didalam penelitian karyawan cenderung lebih mengikuti apa yang menjadi ketentuan didalam pekerjaan yang harus diselsesaikan karena ketegasan dari pemimpin tersebut dan kondisi atau iklim dari pekerjaan daripada mengikuti budaya organisasi.

Pada indikator inisiatif perseorangan yang terjadi disini adalah karyawan cenderung lebih suka menyelesaikan tugasnya atas dasar metode penyelesaiannya dengan caranya sendiri daripada harus mengikuti budaya yang berlaku dalam organisasi. Dari sisi toleransi terhadap resiko dapat dijelaskan bahwa toleransi yang diberikan perusahaan terhadap karyawan

yang kurang disiplin tidaklah semata seperti dengan budaya yang berlaku bahwa sanksi dapat dikenakan kepada karyawan yang kurang disiplin, karena masih banyaknya karyawan yang mangkir dalam tugas masih belum mendapatkan sanksi yang sesuai.

Pengawasan perilaku pekerja merupakan aspek yang mempunyai pengaruh kurang dominan dalam memengaruhi kinerja karyawan. Hal ini dijelaskan bahwa perilaku karyawan yang pada dasarnya dipengaruhi oleh lingkungan kerja yang tercermin dalam budaya organisasi tidak sesuai dengan kenyataan yang ada.

Dukungan manajemen dan pola komunikasi sebenarnya merupakan aspek yang paling berpengaruh dalam meningkatkan kinerja karyawan seperti didalam budaya organisasi yang sewajarnya. Mungkin kurangnya dukungan motivasi dari pemimpin dan rekan sekerja yang itu semua dilandasi dari pola komunikasi yang aktif dan intens pada dasarnya sehingga hal ini mempengaruhi kinerja karyawan menjadi kurang baik.

hasil penelitian ini tidak konsisten dengan penelitian yang dilakukan oleh Robbins (1996) dalam Heriyanti (2007:27) yaitu bahwa Unsur budaya organisasi merupakan suatu sistem nilai yang diperoleh dan dikembangkan oleh organisasi dan pola kebiasaan dan falsafah dasar pendirinya, yang terbentuk menjadi aturan yang digunakan sebagai pedoman dalam berfikir dan bertindak dalam mencapai tujuan organisasi. Sehingga budaya yang tumbuh menjadi kuat mampu memacu organisasi ke arah perkembangan yang lebih baik.

Perubahan budaya dapat dilakukan dengan menjadikan perilaku manajemen sebagai mode, menciptakan sejarah baru, simbol dan kebiasaan dan keyakinan sesuai dengan budaya yang diinginkan, menyeleksi, mempromosikan dan mendukung pegawai, menentukan kembali proses sosialisasi untuk nilai-nilai yang baru, mengubah sistem penghargaan dengan nilai-nilai baru, menggantikan norma yang tidak tertulis dengan aturan formal atau tertulis, mengacak sub-budaya melalui rotasi jabatan dan meningkatkan kerjasama kelompok dan mempengaruhi kinerja karyawan.

d. Pengaruh kepemimpinan dan budaya organisasi terhadap kinerja karyawan

Berdasarkan dari hasil penelitian diketahui bahwa terdapat pengaruh kepemimpinan dan budaya organisasi terhadap kinerja karyawan secara simultan. Besarnya pengaruh kepemimpinan dan budaya organisasi terhadap kinerja karyawan secara simultan adalah 10,8%. Dengan demikian dapat diketahui bahwa 80,2% kinerja karyawan dipengaruhi oleh faktor lain diluar kepemimpinan dan budaya organisasi yang diberikan.

Jika pengaruh pengaruh kepemimpinan dan budaya organisasi terhadap kinerja karyawan secara parsial, maka diketahui bahwa pengaruh kepemimpinan terhadap kinerja karyawan adalah 8,41%, sedangkan pengaruh parsial budaya organisasi terhadap kinerja karyawan adalah 0,067%.

Berdasarkan uraian di atas dapat dilihat bahwa faktor kepemimpinan lebih mempengaruhi tinggi rendahnya kinerja karyawan secara signifikan dibandingkan budaya organisasi. Hal ini dapat dilihat dari kemampuan

pemimpin secara partisipatif dalam mengelola anak buahnya sehingga hal ini mempengaruhi karyawan untuk lebih giat dalam melakukan pekerjaan. Karyawan cenderung lebih mengikuti apa yang menjadi ketentuan didalam pekerjaan yang harus diselsaikan karena ketegasan dari pemimpin tersebut daripada mengikuti budaya organisasi yang sebelum-sebelumnya.



BAB V

PENUTUP

5.1 Simpulan

Berdasarkan hasil penelitian di atas dapat diambil beberapa kesimpulan antara lain sebagai berikut :

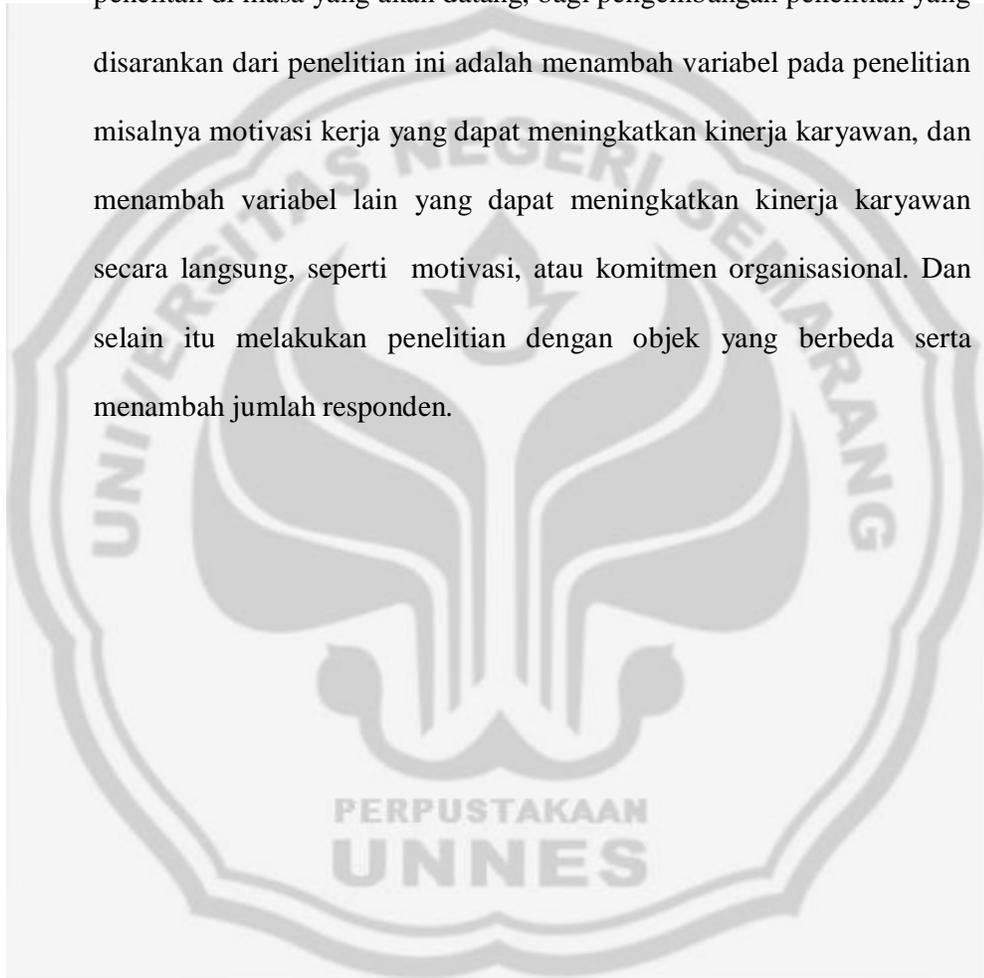
- a. Untuk variable kepemimpinan (X_1) termasuk kategori kurang baik, dan untuk variable (X_2) termasuk kategori kurang baik serta untuk variable budaya organisasi (Y) termasuk kategori kurang baik.
- b. Kepemimpinan mempunyai pengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Jika kepemimpinan tinggi maka kinerja karyawan meningkat.
- c. Budaya organisasi mempunyai pengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Jika budaya organisasi tinggi maka kinerja karyawan meningkat.
- d. Kepemimpinan dan budaya organisasi memiliki pengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Jika kepemimpinan dan budaya organisasi tinggi maka kinerja karyawan meningkat.

5.2 Saran

Saran yang diajukan berdasar penelitian ini antara lain :

- a. Perlunya adanya bentuk keseimbangan gaya kepemimpinan dalam beberapa unit kerja.

- b. Perlunya meningkatkan komunikasi antar karyawan dalam arti tidak berpatok dari jenjang strata golongan kerja pada PDAM Tirta Moedal Semarang pada seluruh unit kerjanya.
- c. Hasil-hasil penelitian ini dan keterbatasan-keterbatasan yang ditemukan dalam penelitian dapat dijadikan sumber ide bagi pengembangan penelitian di masa yang akan datang, bagi pengembangan penelitian yang disarankan dari penelitian ini adalah menambah variabel pada penelitian misalnya motivasi kerja yang dapat meningkatkan kinerja karyawan, dan menambah variabel lain yang dapat meningkatkan kinerja karyawan secara langsung, seperti motivasi, atau komitmen organisasional. Dan selain itu melakukan penelitian dengan objek yang berbeda serta menambah jumlah responden.



DAFTAR PUSTAKA

Arikunto, Suharsimi. 2002. *Prosedur Penelitian Suatu Pendekatan Praktek*. Jakarta : Rineka Cipta.

Ghozali, Imam. 2005. *Aplikasi Analisis Multivariate Dengan Program SPSS*. Semarang : UNDIP.

Handoko, T. Hani. 2002. *Manajemen Personalia Dan Sumber Daya Manusia*. Edisi 2. Jogjakarta : BPFPE.

Hariandja, Marihot T. E. 2002. *Manajemen Sumber Daya Manusia : Pengadaan, Pengembangan, Pengkompensasian, dan Peningkatan Produktivitas Pegawai*. Jakarta : Grasindo.

Hasibuan, Malayu. 2001. *Manajemen Dasar, Pengertian Dan Masalah*. Bandung : Bumi Aksara.

Hasibuan, Malayu. 2002. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bandung : Refika Aditama.

Heriyanti, Dewinta. 2007. “Analisis Pengaruh Budaya Organisasi, Kepuasan Kerja, dan Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Komitmen Organisasional Sebagai Variabel Intervening (Studi PT. PLN (Persero) APJ Semarang)”.

Manngkunegara, Anwar. P. 2000. *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*. Bandung : Rosda karya.

Mariam, Rani.2009. “Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Kepuasan Kerja Karyawan Sebagai Variabel Intervening Studi Pada Kantor Pusat PT. Asuransi Jasa Indonesia (Persero)”.

Nurdiansah, Bambang. 2010 *Pengaruh Kepemimpinan Dan Motivasi Terhadap Kinerja Karyawan Pada Badan Penanaman Modal Daerah (BPMD) Prop[insi Jawa Tengah*.

Raisa, Velinda. 2009 *Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan PT . Dain Global Indonesia*.

Robbins, Stephen P. 1996. *Perilaku Organisasi*. Jakarta : PT. Prenhalindo.

Sugiyono. 1999. *Metode Penelitian Bisnis*. Bandung : CV. Alfabeta.

Sugiyono, 2006. *Metode Penelitian Administrasi*. Bandung : CV. Alfabeta

Umar, Husein. 2004. *Riset Sumber Daya Manusia Dalam Organisasi*.
Jakarta : PT Gramedia Pustaka Utama.

Wahjosumidjo. 2002. *Kepemimpinann Dan Motivasi*. Galia Indonesia.

Wibowo. 2006. *Manajemen Perubahan*. Jakarta : Raja Grafindo Persada.



LAMPIRAN





**DEPARTEMEN PENDIDIKAN NASIONAL
UNIVERSITAS NEGERI SEMARANG
FAKULTAS EKONOMI
JURUSAN MANAJEMEN**

Alamat Gedung C-6 Kampus Sekaran Gunungpati, Semarang
Telp. 70778922, Fax. 8508015.

Yth. Bapak/Ibu/Saudara Karyawan
PDAM Tirta Moedal
di Semarang

Dengan hormat,

Sehubungan dengan penulisan skripsi yang saya lakukan dengan judul “**PENGARUH KEPEMIMPINAN DAN BUDAYA ORGANISASI TERHADAP KINERJA KARYAWAN PADA PDAM TIRTA MOEDAL SEMARANG**”, maka dengan ini saya bermaksud untuk meminta bantuan dan kesediaan Bapak/Ibu/Saudara untuk mengisi angket penelitian ini sebagai bagian dari proses penelitian yang penulis lakukan.

Jawaban Bapak/Ibu/Saudara akan sangat membantu keberhasilan penelitian yang sedang saya laksanakan. Oleh karena itu, saya sangat mengharapkan kesanggupan, kesungguhan, dan kejujuran Bapak/Ibu/Saudara dalam menjawab setiap pertanyaan. Saya sangat menghargai setiap jawaban yang Bapak/Ibu/Saudara berikan dan tetap menjaga kerahasiannya, serta tidak akan berpengaruh terhadap kedudukan dan status, karena hasil dari angket ini semata-mata hanya untuk kepentingan penelitian.

Atas perhatian dan partisipasi Bapak/Ibu/Saudara saya ucapkan terima kasih.

Semarang, September 2010
Penulis,

Dede Sumarni
NIM. 3352405614

ANGKET PENELITIAN

A. Identitas Responden

Nama :

Satuan kerja :

B. Petunjuk Pengisian

Bapak/Ibu/Saudara diminta untuk memilih pernyataan di bawah ini sesuai dengan keadaan Bapak/Ibu/Saudara sebagai karyawan PDAM Tirta Moedal Semarang, dengan memberi tanda centang (√) pada salah satu dari keempat alternatif jawaban yang tersedia.

C. Keterangan

SS : Sangat setuju

S : Setuju

KS : Kurang setuju

TS : Tidak setuju

DAFTAR PERTANYAAN

No.	Pertanyaan	SS	S	KS	TS
	I. KEPEMIMPINAN				
	A. Kemampuan sebagai pengawas				
1.	Pimpinan mengawasi kinerja karyawan				
2.	Pimpinan mengawasi karyawan saat datang kerja				
3.	Pimpinan mengawasi karyawan saat pulang kerja				

4.	Pimpinan selalu mengontrol karyawan dalam pelaksanaan tugas yang diberikan			
5.	Pimpinan selalu membandingkan hasil pekerjaan karyawan dengan standar yang telah ditetapkan			
B. Kebutuhan akan prestasi dalam pekerjaan				
6.	Pimpinan memberikan pelatihan kerja kepada karyawan			
7.	Pimpinan memberikan program-program baru untuk mengembangkan karyawan			
8.	Standar pekerjaan yang diberikan oleh pimpinan bersifat terukur dan jelas			
C. Kecerdasan				
9.	Pimpinan mempunyai konsep kerja yang jelas dan operasional			
10.	Pimpinan bisa menyelesaikan masalah yang berkaitan dengan pekerjaan			
11.	Pimpinan menyampaikan ide-ide atau gagasan kreatif yang berkaitan dengan perusahaan			
12.	Pimpinan memiliki kemampuan berkomunikasi dengan baik			

	D. Ketegasan			
13.	Pimpinan bersikap tegas dalam melaksanakan aturan perusahaan			
14.	Pimpinan memberikan hukuman / sanksi atas pelanggaran yang dilakukan karyawan tanpa membedakan jabatan			
15.	Pimpinan bersikap tegas dalam setiap pengambilan keputusan			
	E. Kepercayaan diri			
16.	Pimpinan percaya diri dalam menyelesaikan masalah perusahaan			
17.	Pimpinan memiliki kewibawan sehingga dihormati dan karyawan merasa segan			
18.	Pimpinan selalu menjadi juru bicara organisasi ketika ada permasalahan dengan pihak luar			
19.	Pimpinan selalu menjalin hubungan kerjasama dengan perusahaan lain			
	F. Inisiatif			
20.	Pimpinan memiliki kreatifitas tinggi untuk selalu menciptakan hal-hal yang bersifat inovatif			
21.	Pimpinan memberikan kesempatan kepada karyawan			

	<p>untuk mengambil keputusan yang berkaitan dengan penyelesaian tugas yang diberikan</p> <p>II. BUDAYA ORGANISASI</p> <p>A. Inisiatif perseorangan</p> <p>22. Karyawan menyelesaikan tugas tepat waktu dengan metodenya sendiri</p> <p>23. Karyawan berusaha mengeluarkan pendapat jika perusahaan terkena masalah</p> <p>B. Toleransi terhadap risiko</p> <p>24. Perusahaan mengadakan pelatihan kerja untuk karyawan</p> <p>25. Perusahaan mengajak karyawan untuk membantu perencanaan perusahaan</p> <p>26. Perusahaan mendorong karyawan untuk teliti dalam bekerja</p> <p>C. Pengawasan</p> <p>27. Perusahaan selalu memperhatikan kebutuhan karyawan</p> <p>28. Perusahaan selalu memperhatikan kesejahteraan karyawan</p>				
--	---	--	--	--	--

	D. Dukungan manajemen				
29.	Manajer memperhatikan kepentingan karyawan yang mengalami kesulitan dalam bekerja				
30.	Manajer memberikan motivasi kepada karyawan dalam menjalankan tugasnya				
	E. Pola komunikasi				
31.	Komunikasi atasan dengan atasan selalu terjalin dengan baik				
32.	Komunikasi atasan dengan bawahan selalu terjalin dengan baik				
33.	Komunikasi bawahan dengan bawahan selalu terjalin dengan baik				
	III. KINERJA				
	A. Kualitas kerja				
34.	Karyawan datang ke kantor tepat waktu				
35.	Karyawan tidak pernah mangkir dalam bekerja				
	B. Kuantitas kerja				
36.	Karyawan dapat menyelesaikan pekerjaan kantor tepat waktu				
37.	Dalam jangka waktu yang telah ditetapkan karyawan				

	<p>mampu menghasilkan produk air yang lebih banyak dari standar minimal yang telah ditetapkan</p> <p>C. Kreatifitas kerja</p> <p>38. Karyawan dapat menyelesaikan sendiri masalah pekerjaan</p> <p>39. Karyawan selalu menanyakan tugas kantor yang kurang dimengerti kepada atasan</p> <p>40. Karyawan selalu memilah-milah suatu pekerjaan mana yang perlu didahulukan supaya dapat terselesaikan seluruhnya</p> <p>D. Pengetahuan kerja</p> <p>41. Karyawan mempunyai kemahiran melaksanakan tugas-tugas praktis yang menggunakan peralatan, manual atau teknis administrative tertentu</p> <p>42. Karyawan mengetahui cara-cara atau metode penyelesaian tugas kantor</p>				
--	---	--	--	--	--