

**PENGARUH BUDAYA PERUSAHAAN TERHADAP
KINERJA KARYAWAN PADA PDAM JAYA
DKI JAKARTA**

SKRIPSI
Program Studi Manajemen

DI SUSUN OLEH :

Nama : PRAMADITA NADARULLAH
NIM : 4310401 – 156



FAKULTAS EKONOMI
UNIVERSITAS MERCU BUANA
JAKARTA
2007

**PENGARUH BUDAYA PERUSAHAAN TERHADAP
KINERJA KARYAWAN PADA PDAM JAYA
DKI JAKARTA**

SKRIPSI

Diajukan Sebagai Salah Satu Syarat Untuk Memperoleh
Gelar SARJANA EKONOMI
Program Studi Manajemen

DI SUSUN OLEH :

Nama : PRAMADITA NADARULLAH
NIM : 4310401 – 156



**FAKULTAS EKONOMI
UNIVERSITAS MERCU BUANA
JAKARTA
2007**

LEMBAR PENGESAHAN SKRIPSI

Nama : PRAMADITA NADARULLAH
NIM : 4310401 -156
Program Studi : Manajemen S1
Judul Skripsi : “Pengaruh Budaya Perusahaan Terhadap Kinerja Karyawan Pada PDAM JAYA DKI Jakarta”.
Tanggal Ujian Skripsi :

Disahkan oleh :
Pembimbing


(Ir. Sahibul Munir, SE., M.Si)
Tanggal :

Dekan,

Ketua Jurusan Manajemen S1

(Drs. Hadri Mulya, M.Si)
Tanggal :

(Tafiprios, SE, MM)
Tanggal :

DAFTAR ISI

	Halaman
Lembar Pengesahan	i
Kata Pengantar	ii
Daftar Isi	iv
Daftar Tabel	vi
Lampiran Gambar	viii
BAB I PENDAHULUAN	1
A. Latar belakang Masalah	1
B. Perumusan Masalah	3
C. Tujuan Dan Kegunaan Penelitian	3
D. Pembatasan Masalah	4
BAB II LANDASAN TEORI	5
A. Pengertian Dan Fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia	5
B. Budaya Perusahaan	8
1. Pengertian Budaya Perusahaan	8
2. Asal Mula Budaya Perusahaan	9
3. Fungsi Budaya Perusahaan	10
4. Karakteristik Budaya Perusahaan	12
5. Cara Karyawan Mempelajari Budaya	13
6. Mempertahankan Budaya	14
C. Pengertian Kinerja Karyawan	16
D. Penilaian Kinerja Karyawan	17
E. Penggunaan Penilaian Kinerja Karyawan	17
F. Metode Penilaian Kinerja Karyawan	19

G. Indikator – indikator Kinerja Karyawan	20
H. Hubungan Budaya Perusahaan Dengan Kinerja Karyawan	21
BAB III METODOLOGI PENELITIAN	23
A. Gambaran Umum	23
B. Metode Penelitian	35
C. Hipotesis	35
D. Sampel Penelitian	37
E. Variabel dan Pengukurannya	38
F. Definisi Operasional Variabel	38
G. Metode Pengumpulan Data	39
H. Metode Analisis Data	39
BAB IV ANALISIS DAN PEMBAHASAN	42
A. Analisis Budaya Perusahaan	42
B. Analisis Kinerja Karyawan	52
C. Analisis Regresi	60
BAB V KESIMPULAN DAN SARAN	62
A. Kesimpulan	62
B. Saran	62
DAFTAR PUSTAKA	
LAMPIRAN	
DAFTAR RIWAYAT HIDUP	

DAFTAR TABEL

	Halaman
Tabel 4.1 Jenis Kelamin.....	42
Tabel 4.2 Usia Responden	43
Tabel 4.3 Latar Belakang Pendidikan.....	43
Tabel 4.4 Atasan Anda aktif mendukung anda untuk berinovasi	44
Tabel 4.5 Selalu Menyampaikan Gagasan Baru	45
Tabel 4.6 Kecermatan Terhadap Rincian	45
Tabel 4.7 Dapat Menganalisa Rincian.....	46
Tabel 4.8 Berusaha Dengan Sebaik-baiknya Dalam Mengerjakan Rincian.	46
Tabel 4.9 Fokus Terhadap Hasil	47
Tabel 4.10 Fokus Terhadap Teknis Dan Pencapaian Hasil	47
Tabel 4.11 Memperhitungkan Efek Hasil-hasil Terhadap Karyawan	48
Tabel 4.12 Perhatian Perusahaan Terhadap Karyawan	49
Tabel 4.13 Mendukung Bekerja Tim Dibandingkan Secara Perorangan	49
Tabel 4.14 Mampu Bekerja Secara Tim Dengan Karyawan	50
Tabel 4.15 Menjalin Hubungan Yang Akrab Dengan Rekan Kerja	50
Tabel 4.16 Siap Bersaing Dengan Karyawan Lain.....	51
Tabel 4.17 Menyukai Persaingan Dan Kemenangan.....	51
Tabel 4.18 Bersikap Terbuka Terhadap Tuntutan	52
Tabel 4.19 Menyelesaikan Pekerjaan Dengan Baik	52
Tabel 4.20 Berusaha Meningkatkan Hasil Kerja	53
Tabel 4.21 Bekerja Dengan Baik Bila Alat Pendukung Lengkap	53

Tabel 4.22 Dalam Setiap Penyelesaian Tugas Tidak Menunggu Perintah	54
Tabel 4.23 Menyelesaikan Pekerjaan Dengan Sebaik-baiknya	54
Tabel 4.24 Memberitahu Rekan Kerja Bila Pekerjaannya Salah.....	55
Tabel 4.25 Membantu Pekerjaan Teman Bila Ia Mendapat Kesulitan	55
Tabel 4.26 Bekerja Berdasarkan Petunjuk Kerja.....	56
Tabel 4.27 Kemampuan Untuk Menyelesaikan Tugas Secara Tim.....	56
Tabel 4.28 Mempelajari Petunjuk Kerja Sebelum Memulai Kerja	57
Tabel 4.29 Memahami Pekerjaan	57
Tabel 4.30 Merasa Tidak Enak Bila Meninggalkan Kantor Tanpa Sebab	58
Tabel 4.31 Masuk Kantor Selalu Tepat Waktu.....	58
Tabel 4.32 Tanggung Jawab Yang Diberikan Atasan	59
Tabel 4.33 Menyelesaikan Tugas Sesuai Dengan Waktu.....	59



LAMPIRAN GAMBAR

	Halaman
Gambar 2.1 Proses Sosialisasi	16
Gambar 2.2 Peran Penilaian Kerja.....	19
Gambar 2.3 Budaya Perusahaan Berdampak Pada Kinerja Dan Kepuasan ..	21



BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang

Manusia adalah sumber daya yang berharga dalam organisasi. Melalui kegiatan-kegiatan yang dilakukan oleh manusia ini, organisasi dapat mencapai tujuannya. Sebab itu pula manusia, sebagai anggota organisasi, mengupayakan agar organisasi tetap terus berjalan serta dapat mengembangkan untuk mencapai kemajuan yang diinginkan, karena sebagai salah satu bentuk kehidupan, organisasi terikat dalam proses keberadaan, pertumbuhan, dan perkembangan.

Dengan demikian keberhasilan suatu organisasi tergantung pada unsur sumber daya manusia yang ada didalamnya, karena besarnya peran sumber daya manusia dirasakan jauh melampaui peran yang dapat diberikan sumber-sumber lainnya. Oleh karena itu pengelolaan manusia atau kerja dalam organisasi yang disebut manajemen sumber daya manusia tidak kalah pentingnya dengan kegiatan manajemen lainnya, seperti manajemen produksi, manajemen pemasaran, dan lainnya.

Seseorang pegawai dikatakan memiliki kinerja yang baik atau tidak jika ia memenuhi standar kerja yang diberikan atas dasar target-target yang dicapai sesuai dengan rencana yang ditetapkan.

Manajer atau pimpinan organisasi adalah orang yang paling bertanggung jawab dan sangat berperan penting dalam pengembangan kinerja bawahannya. Selain dapat mengkoordinir pelaksanaan tugas dengan baik, manajer harus

mampu menghargai, bekerja sama, dan dapat menciptakan suasana kerja yang baik, tanpa pendekatan seperti ini akan sulit bagi pegawai untuk dapat memiliki kinerja yang baik.

Namun demikian pada kenyataannya masih banyak para manajer belum dapat berbuat seperti yang diharapkan dan kurang membina atau mengarahkan bawahannya. Bukan saja tidak berani mendelegasikan wewenang pada bawahan, melainkan juga kurang percaya kepada kemampuan bawahan.

Secara keseluruhan, hal di atas diartikan bahwa kultu atau kemampuan yang dimiliki tenaga kerja atau pegawai umumnya belum bisa dikatakan baik dalam manajemen organisasi.

Pada dasarnya, terbentuk budaya kerja baru ini merupakan suatu penyempurnaan dari budaya kerja lama, yaitu suatu usaha yang menekankan pada bagaimana pegawai melakukan tugas dengan cara dan hasil yang lebih baik, karena sikap dan perilaku pegawai dalam bekerja dikembangkan secara lebih positif. Dari budaya kerja baru ini tercipta suatu kondisi yang diperlukan untuk mencapai kinerja yang lebih baik. Demikian pula budaya kerja pemimpin akan dapat mendorong dan membentuk budaya kerja pegawai menjadi lebih baik karena pemimpin atau manajer merupakan panutan bawahan, maka segala ucapan, sikap dan perilaku pimpinan seharusnya mencerminkan nilai-nilai yang positif yang ingin dilestarikan dalam perusahaan.

Tingkat kemampuan kerja yang tinggi di semua tingkat pegawai atau hirarki organisasi organisasi tidak saja akan memajukan kinerja pegawai

secara keseluruhan tetapi juga akan merupakan kontribusi yang berharga untuk tercapainya tujuan perusahaan.

Hal ini yang menarik bagi penulis untuk melakukan penelitian skripsi pada PDAM Jaya dengan judul : “PENGARUH BUDAYA PERUSAHAAN TERHADAP KINERJA KARYAWAN PADA PDAM JAYA DKI JAKARTA”.

B. Perumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang masalah yang diuraikan diatas mengenai pentingnya pengaruh budaya perusahaan terhadap kinerja karyawan, maka perumusan masalah yang akan dibahas dalam skripsi ini adalah : “Bagaimanakah Pengaruh Budaya Perusahaan Terhadap Kinerja Karyawan Pada PDAM JAYA DKI Jakarta”.

C. Tujuan dan Kegunaan Penelitian

Tujuan Penelitian ini adalah :

1. Untuk mengetahui bagaimana pengaruh budaya perusahaan terhadap kinerja karyawan PDAM JAYA DKI Jakarta..

Kegunaan penelitian ini adalah :

1. Bagi Penulis

Penelitian ini diharapkan akan menambah ilmu pengetahuan dan wawasan penulis, serta dapat dipakai sebagai sarana untuk menerapkan teori yang diperoleh dalam perkuliahan dengan keadaan yang sebenarnya.

2. Bagi Perusahaan

Penelitian ini diharapkan dapat menjadi pertimbangan perusahaan mengenai pengaruh budaya perusahaan terhadap kinerja karyawan yang selama ini masih perlu ditingkatkan.

3. Bagi Pembaca

Dapat dijadikan sebagai bahan referensi, acuan dan pengetahuan didalam melakukan penelitian mengenai budaya perusahaan terhadap kinerja karyawan.

D. Pembatasan Masalah

Ruang lingkup penelitian perlu dibatasi agar pembahasan lebih terarah dan mudah dipahami. Oleh karena itu penulis membatasi masalah hanya pada pengaruh budaya perusahaan terhadap kinerja karyawan pada PDAM JAYA DKI Jakarta.



BAB II

LANDASAN TEORI

A. Pengertian dan Fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia

Sebelum membahas pengertian manajemen sumber daya manusia, terlebih dahulu akan dibahas mengenai pengertian manajemen dan sumber daya manusia. Manajemen secara umum dapat dikatakan sebagai ilmu yang mengatur bagaimana melaksanakan suatu pekerjaan dengan menggunakan sumber daya yang ada sehingga tercapai tujuan yang telah ditetapkan. Sedangkan sumber daya manusia adalah pengertian dari personalia, pegawai, atau karyawan. Dari semua itu mempunyai pengertian yang sama yaitu tentang orang-orang yang bekerja dalam suatu perusahaan atau organisasi.

Untuk memberi pengertian yang lebih jelas mengenai manajemen sumber daya manusia, berikut ini ada beberapa definisi manajemen sumber daya manusia yang dikemukakan oleh para ahli, antara lain sebagai berikut :

Menurut *Heidjrachman et al*, (2005:5) bahwa :

Manajemen personalia adalah perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengendalian dari pengadaan, pengembangan, kompensasi, pemeliharaan dan pemberhentian karyawan dengan maksud terwujudnya tujuan perusahaan, individu, karyawan dan masyarakat.

Hasibuan (2001:10) menyatakan bahwa :

“Manajemen Sumber Daya Manusia adalah ilmu dan seni yang mengatur hubungan dan peranan tenaga kerja agar efektif dan efisien dalam membantu terwujudnya tujuan perusahaan, karyawan, dan masyarakat”.

Sedangkan *Hadari* (2001 : 42) memberikan pengertian sebagai berikut :

Manajemen Sumber Daya Manusia adalah proses mendayagunakan manusia sebagai tenaga kerja secara manusiawi, agar potensi phisik dan psikis yang dimilikinya berfungsi maksimal bagi pencapaian tujuan organisasi.

Dari ketiga pengertian diatas dapat ditarik kesimpulan bahwa manusia sangat memegang peranan penting dalam mencapai tujuan individu atau tujuan organisasi. Tanpa manusia sangat sulit tujuan tersebut dapat tercapai. Selain itu manajemen sumber daya manusia mempunyai dua aspek yang sangat penting yaitu perusahaan dan karyawan.

Fungsi-fungsi Manajemen

Manajemen Sumber Daya Manusia merupakan bagian dari manajemen yang memfokuskan diri pada unsure sumber daya manusia. Dari pengertian manajemen sumber daya manusia itu sendiri dapat dilihat 2 aspek utama dari manajemen sumber daya manusia, yaitu :

1. Fungsi Manajerial

a. Perencanaan (Planing)

Perencanaan adalah merencanakan tenaga kerja agar sesuai dengan kebutuhan perusahaan dan efektif serta efisien dalam membantu terwujudnya tujuan.

b. Pengorganisasian (Organizing)

Pengorganisasian adalah kegiatan untuk mengorganisasi semua karyawan untuk menetapkan pembagian kerja, hubungan kerja, delegasi wewenang, dan koordinasi dalam bagian organisasi.

c. Pengarahan (Directing)

Pengarahan adalah kegiatan untuk mengarahkan semua karyawan, agar mau bekerja sama dan bekerja secara efektif dan efisien dalam membantu tercapainya tujuan perusahaan.

d. Pengendalian (Controlling)

Pengendalian adalah kegiatan mengendalikan semua karyawan agar menaati peraturan-peraturan perusahaan dan bekerja sesuai dengan perencanaan.

2. Fungsi Operasional

a. Pengadaan (Procurement)

Pengadaan adalah proses penarikan, seleksi, penempatan, orientasi, dan induksi untuk mendapatkan karyawan yang sesuai dengan kebutuhan perusahaan.

b. Pengembangan (Development)

Pengembangan adalah proses peningkatan keterampilan teknis, teoritis, konseptual dan moral karyawan melalui pendidikan dan penelitian.

c. Kompensasi (Compensation)

Kompensasi adalah pemberian balas jasa langsung (direct) dan tidak langsung (indirect) uang atau barang kepada karyawan sebagai imbalan jasa yang diberikan dari perusahaan.

d. Pengintegrasian (Integration)

Pengintegrasian adalah kegiatan untuk mempersatukan kepentingan perusahaan dan kebutuhan karyawan agar tercipta kerja sama yang serasi dan saling menguntungkan.

e. Pemeliharaan (Maintenance)

Pemeliharaan adalah kegiatan untuk memelihara atau meningkatkan kondisi fisik, mental dan loyalitas karyawan agar mereka mau tetap bekerja sama sampai pensiun.

f. Kedisiplinan (Discipline)

Kedisiplinan adalah keinginan dan kesadaran untuk menaati peraturan-peraturan perusahaan dan norma-norma sosial.

g. Pemberhentian (Separation)

Pemberhentian adalah putusnya hubungan kerja seorang dari suatu perusahaan. Pemberhentian ini disebabkan oleh keinginan karyawan atau keinginan perusahaan, kontrak kerja berakhir, pensiun dan sebab-sebab lainnya.

B. Budaya Perusahaan

1. Pengertian Budaya Perusahaan

Budaya adalah suatu system yang dapat mempengaruhi sikap dan perilaku seseorang. Budaya organisasi (perusahaan) merupakan suatu norma-norma dan nilai-nilai yang dianut oleh anggota organisasi. Nilai-nilai dan norma-norma yang membentuk budaya organisasi merupakan hasil suatu kompromi bersama para individu organisasi. Didalam perusahaan, budaya

memiliki kemampuan untuk mempengaruhi karyawan agar bersikap, bertindak atau berperilaku searah dan sesuai dengan tujuan perusahaan, sehingga tujuan perusahaan dan tujuan para karyawan dapat berjalan beriringan.

Namun kadang nilai budaya organisasi yang terdapat suatu perusahaan, tidak dapat mempengaruhi beberapa karyawan yang tidak sesuai dengan nilai atau norma budaya yang ada tersebut, menjadi berkinerja rendah. Hal ini memberi tanda bahwa nilai budaya yang ada di dalam perusahaan tersebut ada yang masih lemah, sehingga ada yang perlu diperbaiki agar nilai budaya tersebut menjadi budaya yang kuat.

Untuk memperjelas mengenai pengertian budaya organisasi, maka penulis mengutip beberapa pendapat para ahli tentang budaya organisasi (perusahaan) :

Budaya organisasi (perusahaan) menurut *Kreitner dan Kinicki*,(2003: 79), mengemukakan :

Budaya organisasi (perusahaan) adalah suatu wujud anggapan yang dimiliki, diterima secara implicit oleh kelompok dan menemukan bagaimana kelompok tersebut rasakan, pikirkan, dan bereaksi terhadap lingkungannya yang beraneka ragam.

2. Asal Mula Budaya Perusahaan

Lahirnya nilai-nilai, norma-norma, dan keyakinan-keyakinan adalah atas dasar satu keinginan seseorang atau beberapa orang yang ingin mencapai tujuan tertentu. Mereka berkeyakinan bahwa tujuan mereka hanya dapat dicapai dengan menerapkan satu komitmen atau prinsip yang mereka anggap tepat.

Suatu organisasi (perusahaan) berdiri atas dasar keinginan para pendirinya untuk mencapai tujuan tertentu, para pendiri merasa dapat mencapai tujuan tersebut hanya dengan satu ide-ide, komitmen-komitmen atau prinsip-prinsip yang mereka anggap tepat, dan diterapkan pada orang-orang yang secara langsung terlibat dalam proses pencapaian tujuan organisasi (perusahaan) tersebut. Komitmen atau prinsip tersebut berkembang menjadi nilai-nilai, norma-norma atau keyakinan-keyakinan, maka lahirlah suatu budaya yang baru.

Dengan kata lain berarti suatu budaya organisasi (perusahaan) lahir dengan sumber utama adalah para pendirinya, seperti yang dikatakan oleh Robbin, (2002 : 255) sebagai berikut :

Kebiasaan dewasa ini, tradisi, dan cara umum organisasi (perusahaan) melakukan segala sesuatusebagian besar disebabkan oleh apa yang berasal dari apa yang telah dilakukannya sebelumnya dan tingkat keberhasilan yang telah diperoleh melalui usaha keras tersebut.

Ini membawa kita kesumber paling akhir dari budaya suatu organisasi (perusahaan).

3. Fungsi Budaya Perusahaan

Dengan mempelajari pengertian-pengertian tentang budaya organisasi dari para ahli, tentu saja kita dapat melihat budaya sangat berperan penting bagi suatu perusahaan. Karena suatu budaya akan mempengaruhi secara langsung perilaku-perilaku para karyawan. Secara otomatis budaya perusahaan (organisasi) mempengaruhi tinggi atau rendahnya kinerja para karyawan.

Peran atau fungsi budaya organisasi (perusahaan) oleh Robbin dalam bukunya yang diterjemahkan oleh Hadyana,(2002 : 253) memilih fungsi

budaya menjadi lima, yaitu : “menetapkan tapal batas, memberi identitas pada anggota, memudahkan timbulnya komitmen, meningkatkan kemantapan sosial, dan membuat makna dan kendali.” Berikut penjelasannya :

1. Budaya mempunyai suatu peran menetapkan tapal batas, artinya budaya menciptakan perbedaan yang jelas antara satu organisasi (perusahaan) dan yang lain.
2. Budaya membawa suatu rasa identitas bagi anggota-anggota organisasi, yang membedakan mereka dengan anggota organisasi (perusahaan) yang lain.
3. Budaya mempermudah timbulnya komitmen pada suatu yang lebih luas dari pada kepentingan diri pribadi seseorang.
4. Budaya itu meningkatkan kemantapan system sosial, budaya merupakan perekat sosial yang membantu mempersatukan organisasi (perusahaan) itu dengan memberikan standar-standar yang tepat untuk apa yang harus dikatakan dan dilakukan oleh para karyawan.
5. Budaya berfungsi sebagai mekanisme pembuat makna dan kendali yang membantu dan membentuk sikap serta perilaku para karyawan.

Dengan kata lain, dapat dinyatakan bahwa fungsi-fungsi budaya organisasi (perusahaan) adalah memberi para organisasi (perusahaan) dan para anggotanya, memudahkan komitmen secara luas, meningkatkan stabilitas system sosial dan membentuk perilaku para karyawan.

4. Karakteristik Budaya Perusahaan

Suatu budaya yang dianut oleh para anggota organisasi (perusahaan, bila diamati secara merinci adalah merupakan beberapa ciri atau karakteristik yang dihargai oleh para anggota organisasi.

Untuk lebih jelasnya, penulis mengambil ciri-ciri atau karakteristik-karakteristik utama suatu organisasi dari pendapat dan riset ahlinya, yaitu :

Robbins dalam bukunya yang diterjemahkan oleh *Hadyana*, (2002 : 248), membagi karakteristik-karakteristik organisasi menjadi 7 (tujuh) karakteristik, yaitu: “Inovasi dan pengambilan resiko, perhatian kerincian, orientasi hasil, orientasi orang, orientasi tim, keagresifan, dan kemantapan”. Berikut penjelasannya:

1. Inovasi dan pengambilan resiko adalah sejauh mana para karyawan didorong untuk untuk berinovasi dan mengambil resiko.
2. Perhatian ke rincian adalah sejauh mana para karyawan diharapkan memperlihatkan kecermatan, analisis, dan perhatian kepada rincian.
3. Orientasi hasil adalah jumlah sejauh mana manajemen memusatkan perhatian pada hasil bukannya pada teknik dan proses yang digunakan untuk mencapai hasil itu.
4. Orientasi orang adalah sejauh mana keputusan manajemen memperhitungkan efek hasil-hasil pada orang-orang didalam organisasi itu.
5. Orientasi tim adalah sejauh mana kegiatan kerja yang diorganisasikan sekitar tim-tim, bukannya individu-individu.

6. Keagresifan adalah sejauh mana orang-orang itu agresif dan kompetitif dan bukannya santai-santai.
7. Kemampuan adalah sejauh mana kegiatan organisasi menekankan dipertahankannya status quo dari pada pertumbuhan.

Dengan menilai organisasi itu berdasarkan karakteristik ini, akan diperoleh gambaran majemuk dari budaya organisasi itu. Gambaran ini menjadi dasar untuk perasaan pemahaman bersama yang dimiliki para anggota mengenai organisasi itu, bagaimana urusan diselesaikan didalamnya, dan cara para anggotanya diharapkan berperilaku.

5. Cara Karyawan Mempelajari Budaya

Budaya diterapkan oleh perusahaan kepada karyawannya ditempuh melalui berbagai macam cara, baik yang disengaja atau pun yang tidak disengaja disampaikan secara langsung dari karyawan yang satu ke karyawan yang lainnya. Dari sini, karyawan sedikit demi sedikit mempelajari budaya perusahaan, sehingga lambat laun mereka terbiasa dan menerima budaya yang ada didalam perusahaan tersebut untuk dijadikan pegangan dalam bekerja.

Menurut *Robbins*, (2002 : 261-264), “Budaya diteruskan kepada para karyawan dalam sejumlah ragam, antara lain melalui: cerita, ritual, lambing-lambang yang bersifat kebendaan dan bahasa”.

Melalui cerita ini khususnya berisi dongeng dari peristiwa mengenai pendiri organisasi, pelanggaran aturan, pengurangan angkatan kerja, lokasi karyawan, reaksi terhadap kesalahan masa lalu, dan mengatasi masalah

organisasi. Cerita-cerita ini menghubungkan masa kini pada masa lalu dan memberikan penjelasan serta pegangan bagi karyawan saat ini.

Sedangkan ritual merupakan deretan berulang dari kegiatan yang mengungkapkan dan memperkuat nilai-nilai utama organisasi tujuan apakah yang paling penting, orang-orang manakah yang penting dan mana yang dapat dikorbankan.

Selanjutnya, lambang materi ini menyampaikan siapa yang penting, sejauh mana kemewahan yang diinginkan oleh eksekutif puncak dan jenis perilaku. Seperti mobil, tata letak kantor, dan hal-hal keistimewahan lainnya yang diberikan oleh organisasi kepada para karyawannya.

Melalui bahasa dengan berjalannya waktu, organisasi-organisasi seiring mengembangkan istilah yang unik untuk mendeskripsikan peralatan, kantor, personil utama, pemasok, pelanggan, atau produk yang berkaitan dengan bisnisnya. Sekali diserap, peristilahan ini bertindak sebagai suatu seburan persamaan yang menyatukan anggota-anggota dari suatu budaya atau sub-budaya tertentu.

6. Mempertahankan Budaya

Setelah mengetahui pentingnya fungsi dari sebuah budaya didalam organisasi (perusahaan), tentu saja budaya didalam sebuah organisasi atau perusahaan perlu kita pertahankan agar tetap melekat menjadi budaya.

Cara-cara untuk mempertahankan suatu budaya oleh *Robbins dan Hadyana*, (2002 : 255-260), adalah dengan: “praktek seleksi, tindakan manajemen puncak, dan metode sosialisasi”.

1. Seleksi tujuannya adalah mempekerjakan karyawan yang mempunyai pengetahuan, keterampilan, dan kemampuan untuk melakukan pekerjaan dengan sukses didalam organisasi itu.
2. Manajemen puncak, tindakan manajemen puncak mempunyai dampak besar pada budaya organisasi (perusahaan). Lewat apa yang mereka katakana dan bagaimana mereka berperilaku, mereka menegakkan norma-norma dalam organisasi.
3. Sosialisasi, organisasi berpotensi membantu karyawan baru menyesuaikan diri dengan budayanya.

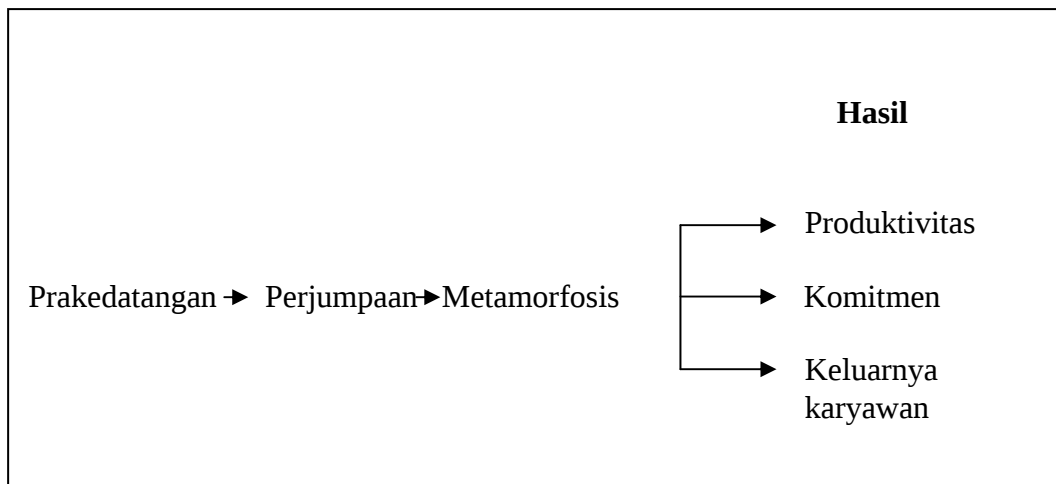
Sosialisasi terdiri atas tiga tahap: Prakedatangan, perjumpaan, dan metamorfosis. Tahap prakedatangan adalah kurun waktu pembelajaran sebelum seorang karyawan baru bergabung dengan organisasi (perusahaan)itu.

Tahap perjumpaan adalah tahap dalam proses sosialisasi mana seseorang karyawan baru menyaksikan seperti apa sebenarnya organisasi itu.

Dalam tahap metamorfosis, karyawan baru itu menguasai ketrampilan yang diperlukan untuk pekerjaannya, dengan berhasil melakukan perannya, dan melakukan penyesuaian diri pada nilai norma kelompok kerjanya.

Proses tiga tahap ini berdampak pada produktivitas kerja, komitmen pada tujuan organisasi (perusahaan), dan keputusan akhir untuk tetap bersama organisasi itu. Proses tiga tahap ini dapat dilihat dalam tabel di bawah ini :

Gambar: 2.1
Proses Sosialisasi



Sumber: Stephen P. Robbins (2002:260)

C. Kinerja Karyawan

Sebuah perusahaan akan berprestasi jika perusahaan tersebut memiliki para karyawan yang berkinerja tinggi, karena kinerja tinggi dari para karyawan akan meningkatkan peranan atau kontribusi para karyawan, terhadap perusahaan secara langsung.

Agar memahami dengan lebih jelas, berikut pengertian-pengertian yang diambil penulis dari para ahli tentang kinerja karyawan, kinerja karyawan menurut *Mathis dan Jackson, (2002 : 77)*, adalah :

Kinerja pada dasarnya adalah apa yang dilakukan dan tidak dilakukan karyawan. Kinerja karyawan adalah yang mempengaruhi seberapa banyak mereka memberi kontribusi kepada organisasi yang antara lain termasuk: (Kuantitas output, Jangka waktu output, Kehadiran ditempat kerja, Sikap kooperatif).

Dari pendapat diatas, kinerja karyawan dapat dilihat dari beberapa jauh karyawan tersebut bekerja dan pengaruhnya terhadap organisasi terhadap organisasi atau perusahaan.

D. Penilaian Kinerja Karyawan

Penilaian kinerja berguna untuk mengadministrasi honor dan gaji, memberikan umpan balik kinerja, dan mengidentifikasi kekuatan dan kelemahan karyawan. Selain itu penilaian kinerja berguna juga untuk pengembangan potensi karyawan.

Untuk lebih jelasnya berikut pengertian-pengertian yang diambil dari para ahli tentang penilaian kinerja, menurut *Mathis dan Jackson, (2002 : 81)*, mendeskripsikan penilaian sebagai berikut :

“Penilaian kinerja adalah proses evaluasi seberapa baik karyawan mengerjakan pekerjaan mereka ketika dibandingkan dengan satu set standar, dan kemudian mengkomunikasikannya dengan para karyawan”.

E. Penggunaan Penilaian Kinerja Karyawan

Pada dasarnya perusahaan melakukan penilaian kinerja karyawan untuk mengambil data, data tersebut digunakan untuk memutuskan hal-hal yang berguna bagi perusahaan itu sendiri. Penilaian kinerja adalah penting ketika organisasi (perusahaan) memberhentikan, mempromosikan, atau membayar orang-orang secara berbeda, karena hal-hal ini membutuhkan pembelaan yang kritis jika karyawan menuntut keputusan yang ada. Dengan demikian, penilaian kinerja karyawan perlu bagi penggunaan administrative.

Penggunaan penilaian kinerja karyawan lainnya bertujuan untuk umpan balik pengembangan, adalah untuk mengubah atau mendorong tingkah laku seseorang. Selain itu juga, fungsi pengembangan dari penelitian kinerja juga

dapat mengidentifikasi karyawan mana yang ingin berkembang. Peran manajer pada situasi seperti ini adalah memberi penghargaan bagi kinerja yang baik berupa pengakuan, menerangkan tentang peningkatan yang diperlukan, dan menunjukkan pada si karyawan bagaimana caranya meningkatkan diri.

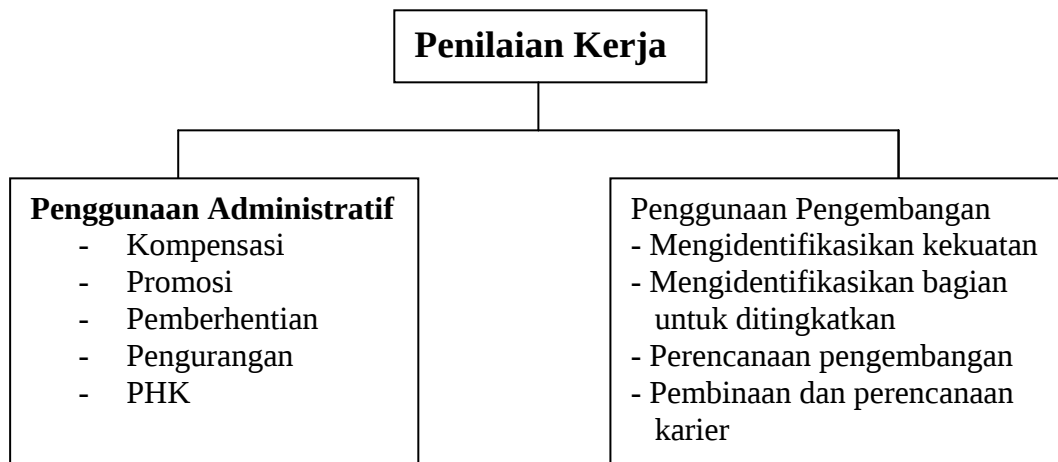
Untuk memperjelas penggunaan penilaian kinerja karyawan, berikut penulis mengambil pendapat dari ahlinya :

Mathis dan Jackson, (2002: 82-84), membagi penggunaan penilaian kinerja karyawan menjadi duayaitu : “Penggunaan administrative dan penggunaan untuk membangun”.

1. Penggunaan administrative dapat dikelompokkan menjadi lima garis besar yaitu, untuk keputusan kompensasi, promosi, pemberhentian, pengurangan dan PHK.
2. Penggunaan untuk pengembangan, disini penilaian kinerja menjadi sumber informasi utama dan umpan balik untuk karyawan, yang merupakan kunci bagi pengembangan mereka dimasa mendatang.

Berikut ini akan disajikan sebuah bagan yang dapat menjelaskan peran penilaian kinerja.

Gambar: 2.2
Peran Penilaian Kinerja



Sumber : Mathis dan Jackson (2002 : 83)

F. Metode Penilaian Kinerja Karyawan

Kinerja dapat dinilai dengan menggunakan beberapa metode, *Mathis dan Jackson*, (2002 : 92-100), mengkategorikan dalam empat kelompok, yaitu: “metode penilaian kategori, metode perbandingan, metode naratif, dan metode tujuan/perilaku”.

1. Metode penilaian kategori memberi nilai untuk tingkat-tingkat kinerja karyawan dalam formulir khusus yang dibagikan dalam kategori-kategori kinerja.
2. Metode perbandingan menurut para manajer untuk secara langsung membandingkan kinerja karyawan mereka satu sama lain.
 - a. Metode naratif memberikan penilaian tertulis.
 - b. Metode tujuan/perilaku mengukur perilaku karyawan dan bukannya karakteristik lainnya. Metode tujuan mengkhususkan pada tujuan kinerja yang diharapkan dapat dicapai oleh individu dalam jangka waktu tertentu.

G. Indikator-indikator Kinerja Karyawan

Kinerja karyawan dikualifikasikan dalam penilaian adalah merupakan beberapa indikator utama. Umar, (2002 : 102) mengidentifikasi indikator-indikator kinerja sebagai berikut:

“Kualitas pekerjaan, inisiatif, etika kerja, kerja sama, pengetahuan tentang pekerjaan, tanggung jawab dan pemanfaatan waktu”.

- a. Kualitas pekerjaan adalah sejauh mana karyawan dapat menyelesaikan pekerjaan dengan kualitas baik.
- b. Inisiatif yaitu karyawan mampu mengembangkan pikiran dan melaksanakan suatu pekerjaan tanpa diberi perintah oleh atasan.
- c. Etika kerja mengacu pada kemampuan terhadap pemahaman tugas dalam hubungan kerja dengan lingkungan kerja.
- d. Kerjasama adalah kemampuan dalam menjalin hubungan yang baik dengan rekan kerja dalam melaksanakan dan menyelesaikan pekerjaan secara bersama-sama.
- e. Pengetahuan tentang pekerjaan adalah pemahaman dan penguasaan pengetahuan dan prosedur yang diperlukan untuk menunjang keberhasilan suatu pekerjaan.
- f. Tanggung jawab mengacu pada penyelesaian tugas yang diberikan oleh atasan.
- g. Pemanfaatan waktu adalah sesuai tidaknya dengan waktu yang direncanakan perusahaan dalam menyelesaikan tugas yang diberikan kepada karyawan.

Penilaian dalam ketujuh indikator diatas, dapat mengambil gambaran umum dari kinerja karyawan suatu perusahaan.

H. Hubungan Budaya Perusahaan dengan Kinerja Karyawan

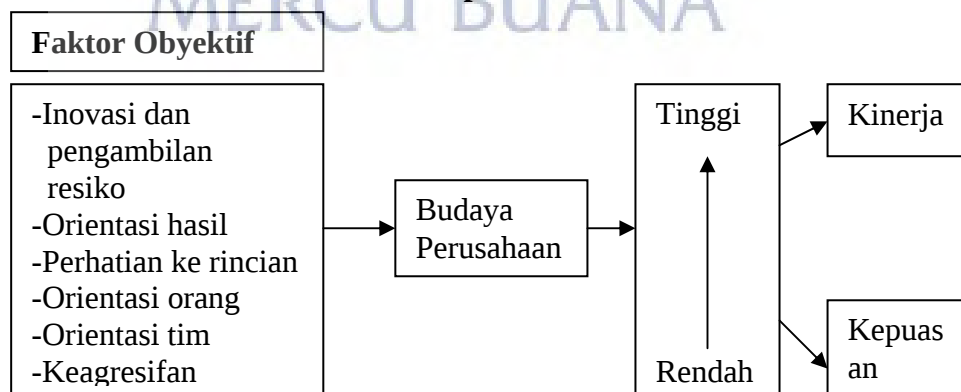
Dari paparan-paparan diatas telah disebutkan bahwa budaya perusahaan sangat penting hubungannya untuk meningkatkan kinerja karyawan, hubungan ini dikuatkan oleh pendapat para ahli berikut ini:

Daft dalam buku manajemennya yang telah diterjemahkan oleh *Emil salim, Dkk, (2002: 107)*, menyatakan:

“Salah satu hal penting yang dilakukan para pemimpin adalah menciptakan dan mempengaruhi budaya organisasi (perusahaan) karena memiliki pengaruh yang besar pada kinerja karyawan”.

Hubungan budaya dengan kinerja karyawan juga digambarkan dalam bagan oleh para ahli, seperti bagan dibawah ini:

Gambar: 2.3
Bagaimana Budaya Perusahaan Berdampak pada Kinerja dan Kepuasan



Sumber : Stephen P. Robbin (2002 : 256)

Gambar diatas melukiskan budaya perusahaan sebagai satu variabel yang mempengaruhi. Pada karyawan membentuk suatu persepsi mengenai organisasi atau perusahaan berdasarkan pada faktor-faktor budaya atau

kepribadian organisasi itu. Persepsi yang mendukung ini kemudian mempengaruhi kinerja dan kepuasan karyawan, dengan dampak yang lebih besar pada budaya yang lebih kuat.

Dengan memperhatikan definisi-definisi dan penjelasan-penjelasan dari para ahli diatas, dapat diambil kesimpulan bahwa budaya perusahaan mempengaruhi kinerja dan kepuasan karyawan.



BAB III

METODOLOGI PENELITIAN

A. Gambaran Umum

1. Lokasi Penelitian

Di dalam penulisan skripsi ini, yang menjadi tempat penelitian adalah Perusahaan Daerah Air Minum Daerah Khusus Ibu Kota Jakarta atau PDAM jaya yang berlokasi di Jl. Penjernihan II, Pejompongan Jakarta Pusat.

2. Sejarah Singkat Perusahaan

Perusahaan Daerah Air Minum DKI Jakarta, merupakan perusahaan daerah yang berbadan hukum yang berwenang melakukan usaha penyediaan dan pendistribusian air minum kepada masyarakat dan untuk kemanfaatan umum lainnya terutama diwilayah DKI Jakarta.

PDAM DKI Jakarta sebagai perusahaan yang mempunyai tanggung jawab terhadap kebutuhan masyarakat akan air bersih, beroperasi berdasarkan peraturan daerah DKI Jakarta Nomor 3 Tahun 1977 Tanggal 30 April 1977 disahkan oleh menteri Dalam Negeri dengan keputusan Tanggal 2 November 1977 pem/10/53/13350 yang di undangkan dalam lembaran DKI Jakarta Nomor 74 tahun 1977 Tanggal 3 November 1977.

Pada zaman Hindia Belanda pengadaan air bersih kota Batavia dimulai pada tahun 1843 dengan pemanfaatan sumur artesis atau sumur bor. Gemeente Staat Water Leidengen Van Batavia pada Tahun 1920 menemukan sumber mata air di Ciomas-Ciburial Bogor, Jawa Barat serta membangun 9 buah

Broncaptering yang berkapasitas produksi 484 liter/detik untuk dialirkan ke kota Jakarta dengan memasang jaringan pipa sepanjang 53,231 km.

Setelah Indonesia merdeka yaitu dari tahun 1945 sampai dengan tahun 1963 penyediaan air minum dijalankan oleh organisasi pelayanan air minum dan Dinas air minum kota Praja. Dengan bertambahnya penduduk Jakarta, maka kebutuhan air bersih semakin meningkat. Pemerintah pusat Indonesia membangun instalasi penjernihan Pejompongan I dengan kapasitas produksi 2.000 liter/detik dan pembangunannya selesai pada tahun 1953. Pada tanggal 17 Agustus 1960, Pemerintah pusat menyerahkan instalasi penjernihan Pejompongan I kepada pemerintah daerah.

Pada tahun 1964 dibangun instalasi penjernihan Pejompongan II pembangunannya selesai pada tahun 1975, pada tanggal 14 Januari 1978 terjadi penyerahan instalasi penjernihan II. Pada tahun 1982 dibangun instalasi penjernihan IV yang terletak di Pulo Gadung.

Pada tahun 1987 kapasitas penjernihan IV Pulo Gadung ditingkatkan menjadi 4.000 liter/detik, pada tahun yang sama kapasitas penjernihan Pejompongan II ditingkatkan menjadi 3.600 liter/detik.

Pada tahun 1992 disahkan Perda No. 13 tahun 1992 PDAM JAYA DKI Jakarta mempunyai beberapa kantor cabang yang terdapat di:

- a. Cabang Jakarta Pusat yang mempunyai rayon Tanah Abang, rayon Cempaka Putih, rayon Kemayoran, rayon Sawah Besar, rayon Gambir dan rayon Menteng.
- b. Cabang Jakarta Utara yang meliputi rayon Penjaringan, rayon Tanjung Priok, rayon Cilincing, rayon Kelapa Gading dan rayon Kota.

- c. Cabang Jakarta Barat yang meliputi rayon Grogol Petamburan, rayon Pal Merah, rayon Taman Sari, dan rayon Tambora.
- d. Cabang Jakarta Selatan meliputi rayon Tebet, rayon Setia Budi, rayon Kebayoran Lama dan rayon Kebayoran Baru.
- e. Cabang Jakarta Timur yang meliputi rayon Jati Negara, rayon Duren Sawit, rayon Pulo Gadung, rayon Matraman.

3. Struktur Organisasi Perusahaan

Struktur organisasi PDAM DKI Jakarta yang diterapkan dengan surat keputusan gubernur DKI Jakarta No. 360 tahun 1995, tentang organisasi tata kerja PDAM DKI Jakarta adalah sebagai berikut :

a. Badan Pengawas

Badan pengawas bertugas membantu dan bertanggung jawab kepada Gubernur, yang tugasnya antara lain :

1. Merumuskan kebijaksanaan pengurus dan melakukan pengawasan sehari-hari atas pengurusan PDAM JAYA DKI Jakarta.
2. Menggariskan kebijaksanaan anggaran dan keuangan.
3. Membantu dan mendorong usaha pembinaan dan pengembangan PDAM DKI Jakarta.
4. Memberikan saran dan pertimbangan kepada Gubernur Kepala Daerah untuk perbaikan dan perkembangan PDAM DKI Jakarta.

b. Direktur Utama

Dalam melaksanakan tugasnya bertanggung jawab kepada Gubernur kepala daerah tugasnya adalah:

1. Memimpin dan mengawasi pelaksanaan tugas PAM Jaya yaitu penyediaan dan pendistribusian air bersih sesuai dengan syarat-syarat kesehatan dan menjalankan fungsi PAM Jaya.
2. Memimpin dan mengkoordinasikan seluruh kegiatan staf serta seluruh pelaksanaan.
3. Mengajukan dan melaksanakan rencana kerja anggaran PAM Jaya kepada badan pengawas.
4. Melaporkan dan mempertanggung jawabkan pelaksanaan rencana kerja dan anggaran PAM Jaya kepada Gubernur kepala daerah melalui badan pengawas.

c. Direktur Umum

Dalam melaksanakan tugasnya bertanggung jawab kepada direktur utama, tugasnya adalah:

1. Mengkoordinasi dan mengendalikan kegiatan administrasi keuangan kepegawaian dan kesekretariatan.
2. Mengkoordinasi, mengendalikan pengadaan dan pengelolaan perlengkapan kantor, serta operasional penagihan tagihanair minum.

d. Direktur Teknik dan Produksi

Dalam melaksanakan tugasnya bertanggung jawab kepada direktur utama, tugasnya adalah :

1. Mengkoordinasi dan mengendalikan perencanaan teknik termasuk instalasi produksi, peralatan teknik dan jaringan pipa.
2. Mengkoordinasi dan mengendalikan pelayanan dan pemeliharaan instalasi produksi, konstruksi, air baku, sumber mata air dan tanah.

- e. Satuan Pegawai Intern (SPI), terdiri dari :
1. Pegawai Keuangan, mempunyai tugas :
 - a. Mengawasi, memeriksa dan menilai pelaksanaan kegiatan dari rencana kerja anggaran perusahaan.
 - b. Mengawasi, memeriksa dan menilai pelaksanaan kegiatan perhitungan dan pembayaran pajak.
 - c. Mengawasi, memeriksa dan menilai pengendalian kegiatan antara lain penyesuaian tarif air minum.
 2. Pengawas SDM dan Khusus, mempunyai tugas :
 - a. Mengawasi, memeriksa dan menilai pelaksanaan kegiatan pegawai dan pengamanan.
 - b. Mengawasi, memeriksa dan menilai pelaksanaan kegiatan bantuan sosial PAM JAYA.
 - c. Mengawasi dan mengamankan asset tanah yang dikuasai PAM JAYA.
 3. Pengawas Administrasi, mempunyai tugas :
 - a. Mengawasi, memeriksa dan menilai pelaksanaan kegiatan kesekretariatan yang meliputi kearsipan dan perundang-undangan.
 - b. Mengawasi, memeriksa dan menilai pelaksanaan kegiatan kehumasan, perencanaan dan pembangunan, pemeliharaan system informasi manajemen.
 4. Pengawasan Teknik, mempunyai tugas :
 - a. Mengawasi, memeriksa dan menilai pengadaan, penggunaan serta pemeliharaan peralatan teknik.

- b. mengawasi, memeriksa dan menilai pengendalian kegiatan laporan kualitas dan kuantitas air bersih serta data suplai air baku dan air curah olahan.
- f. Divisi Administrasi Umum, terdiri dari :
- 1. Sub Divisi Hukum dan Tata Usaha, mempunyai tugas :
 - a. Menyiapkan dan meneliti rancangan peraturan perundang-undangan yang akan diterbitkan perusahaan.
 - b. Mempelajari dan merumuskan segala peraturan perundangan yang berhubungan dengan perusahaan.
 - c. Meneliti dan membantu penyelesaian perkara atau sengketa yang dihadapi perusahaan.
 - 2. Sub Divisi Sumber Daya Manusia, mempunyai tugas :
 - a. Menyusun perencanaan pengadaan pegawai dan mengurus administrasi pegawai serta kesejahteraan pegawai.
 - b. Melaksanakan pembinaan dan pengembangan karir pegawai, serta pembinaan jasmani dan rohani pegawai.
 - c. Membantu penyelesaian masalah kepegawaian dan memonitor penggunaan tenaga kerja asing di mitra swasta.
 - 3. Sub Divisi Rumah Tangga, mempunyai tugas :
 - a. Mengurus perlengkapan kantor dan menyelenggarakan rapat-rapat dinas serta upacara resmi dilingkungan perusahaan.
 - b. Melaksanakan pemeliharaan kebersihan, keindahan dan pengaturan penggunaan gedung kantor serta rumah dinas perusahaan.

4. Sub Divisi Perlengkapan, mempunyai tugas :

- a. Merancang dan mengurus pengadaan kebutuhan perlengkapan kantor.
- b. Melaksanakan inventarisasi barang milik perusahaan baik bergerak maupun tidak bergerak.

5. Sub Divisi Peralatan, mempunyai tugas :

- a. Menyimpan dan mengatur penempatan peralatan teknik dan alat Bantu serta kendaraan bermotor.
- b. Menginventarisasi dan menyusun rencana penghapusan peralatan teknik dan kendaraan bermotor.

g. Divisi Akuntansi dan Keuangan, terdiri dari :

1. Sub Divisi Anggaran, mempunyai tugas :

- a. Menyiapkan kelengkapan dokumen pengeluaran dan penerimaan yang telah dianggarkan serta menyusun rencana kerja anggaran perusahaan.
- b. Melaksanakan perhitungan pembagian pendapatan para pihak dan merancang serta mengkaji inovasi usaha baru.

2. Sub Divisi Kas dan Bank, mempunyai tugas :

- a. Menerima, mengeluarkan dan menyimpan uang perusahaan serta melakukan rekonsiliasi bank.
- b. Menyusun laporan posisi keuangan perusahaan secara periodic dan melakukan pemungutan serta penyetoran pajak.

3. Sub Divisi Hutang Piutang, mempunyai tugas :

- a. Mencatat segala hutang perusahaan dan merekonsiliasi hutang piutang.

- b. Menyusun laporan dan melakukan pengelolaan hutang piutang perusahaan.
4. Sub Divisi Pembukuan, mempunyai tugas :
- a. Menyelenggarakan akuntansi umum perusahaan dan menyusun laporan keuangan yang terdiri dari neraca perhitungan rugi/laba.
 - b. Membuat buku-buku tambahan/pembantu dan menyimpan bukti-bukti dan pengeluaran sampai periode audit.
5. Sub Divisi Analisa Keuangan, mempunyai tugas :
- a. Menyusun proyeksi keuangan dan mengevaluasi usulan penyesuaian imbalan mitra swasta.
 - b. Melakukan analisa keuangan perusahaan serta menyusun tariff air minum.
- h. Divisi Teknik dan Pelayanan, terdiri dari :
1. Sub Divisi Produksi, mempunyai tugas :
- a. Melakukan kajian, perencanaan dan koordinasi terhadap kebutuhan penyediaan air minum masyarakat termasuk kebutuhan air baku dan air curah olahan.
 - b. Melakukan monitoring dan evaluasi target teknis, standar pelayanan, biaya produksi dan pemeliharaan fasilitas produksi.
 - c. Menyiapkan rekomendasi sanksi dan denda terhadap pencapaian target teknis dan standar pelayanan yang berkaitan dengan produksi.

2. Sub Divisi Distribusi, mempunyai tugas :

- a. Melaksanakan koordinasi, pengendalian, mengevaluasi serta menyusun jaringan distribusi, dan mengkaji pelaksanaan standar teknis.
- b. Melakukan penilaian dan evaluasi target teknis, standar pelayanan, biaya distribusi dan pemeliharaan jaringan distribusi.

3. Sub Divisi Pengendalian Kualitas Air, mempunyai tugas :

- a. Melaksanakan pengkajian, evaluasi dan penelitian kualitas air minum yang ada di fasilitas produksi dan distribusi.
- b. Melayani pemeriksaan dan penelitian kualitas air minum dari instansi dan masyarakat.

4. Sub Divisi Pelanggan, mempunyai tugas :

- a. Menerima dan mengumpulkan data pelanggan serta menyiapkan dan mengkajikan data kepelangganan.
- b. Meneliti dan mengevaluasi data pencatatan meter dan mengendalikan proses rekonsiliasi basis data pelanggan.
- c. Melakukan koordinasi dengan divisi terkait mengenai hasil penjualan air minum.

5. Sub Divisi Pelayanan dan Humas, mempunyai tugas :

- a. Memonitor dan mengendalikan kegiatan pelayanan pada pelanggan masyarakat serta menyusun rencana kebutuhan air minum.
- b. Mengevaluasi pencapaian standar pelayanan pelanggan dan melaksanakan tugas kehumasan dan pelayanan informasi kepada masyarakat.

c. Mengkaji, mengevaluasi dan menyusun standar air minum.

i. Divisi Inventasi, terdiri dari :

1. Sub Divisi Perencanaan Investasi, mempunyai tugas :

- a. Menyusun dan mengevaluasi rencana biaya investasi pengelolaan air minum serta menilai kelengkapan persyaratan untuk pelaksanaan setiap item investasi.
- b. Melakukan proses pengendalian dan rekomendasi program investasi tahunan dan lima tahunan.

2. Sub Divisi Evaluasi Investasi, mempunyai tugas :

- a. Mengevaluasi pelaksanaan anggaran investasi pengelolaan air minum serta memonitor pelaksanaan program tahunan dan lima tahunan.
- b. Melakukan monitoring terhadap pelaksanaan prosedur pengadaan barang dan jasa.
- c. Menyiapkan rekomendasi sanksi dan denda terhadap pencapaian target investasi serta kewajiban penyerahan laporan dan persyaratan program ini.

3. Sub Divisi Evaluasi Aset Kerjasama, mempunyai tugas :

- a. Memonitor dan mengevaluasi perubahan atau penambahan asset bergerak dan asset tidak bergerak.
- b. Memonitor dan melakukan penelitian kondisi asset, keberadaan dan penggunaan asset kerjasama secara periodic.

4. Sub Divisi Pendataan Aset Kerjasama, mempunyai tugas :

- a. Menerima salinan daftar asset dan catatan lain yang berkenaan dengan asset kerjasama dari pihak mitra swasta.
 - b. Melakukan pendataan dan memonitor atas perolehan dan penggunaan tanah serta bangunan baru, melaksanakan surplus asset dari mitra swasta.
 - c. Melakukan pendataan dan memantau pengeluaran dan atau perolehan dari polis asuransi yang berkenaan dengan asset kerjasama.
- j. Divisi Bina Program, terdiri dari :
- 1. Sub Divisi Penyusunan Program, mempunyai tugas :
 - a. Menyusun, menghimpun produsen dan mekanisme kerja serta tata laksana kegiatan dilingkungan perusahaan.
 - b. Melakukan evaluasi terhadap usulan rencana jangka pendek atau jangka panjang program kerja mitra swasta.
 - 2. Sub divisi Pengembangan Sistem dan Teknologi, mempunyai tugas :
 - a. Mengajukan usulan, melakukan evaluasi dan memberikan saran-saran strategis bagi perencanaan system dan kebijakan perusahaan jangka pendek atau jangka panjang.
 - b. Memberikan saran, melayani dan memenuhi kebutuhan incidental yang timbul dalam melakukan kebijakan eksternal perusahaan.
 - c. Menyusun, memonitor dan merekomendasi kegiatan riset dan pengembangan perusahaan.

3. Sub Divisi Data dan Pelaporan, mempunyai tugas :

- a. Melakukan koordinasi dalam rangka monitoring kinerja dan pelaporan mitra swasta.
- b. Menyusun laporan kinerja perusahaan secara berkala serta melayani permintaan data untuk keperluan eksternal dan internal perusahaan.

4. Sub divisi Sistem Informasi Manajemen, mempunyai tugas :

- a. Membuat dan menyusun suatu laporan periodic dan laporan khusus untuk mempermudah kinerja perusahaan.
- b. Menyediakan dan memberikan informasi dalam bentuk system informasi antar organisasi, fungsional, dan eksekutif didalam perusahaan.



B. Metode Penelitian

Metode penelitian yang digunakan dalam penyusunan skripsi ini adalah metode penelitian *kausal*, yaitu untuk mengetahui pengaruh suatu variabel dengan variabel lain. Dimana Budaya Perusahaan sebagai variabel bebas (*independent variable*) dan Kinerja Karyawan merupakan variabel tidak bebas (*dependent variable*).

C. Hipotesis

1. Pernyataan Hipotesis

Hipotesis adalah dugaan sementara terhadap masalah penelitian yang masih harus dibuktikan kebenarannya, sehingga harus diuji secara empiris. Dalam penelitian ini penulis menghipotesiskan : “Diduga bahwa budaya perusahaan berpengaruh terhadap kinerja karyawan pada PDAM JAYA DKI Jakarta”.

2. Pengujian Hipotesis

- a. $H_0 : \beta = 0$, maka Budaya Perusahaan tidak berpengaruh terhadap
Kinerja Karyawan PDAM JAYA DKI Jakarta
 $H_a : \beta \neq 0$, maka Budaya Perusahaan berpengaruh nyata terhadap
Kinerja Karyawan PDAM JAYA DKI Jakarta
- b. Tingkat signifikansi (α) yang digunakan dalam penelitian ini adalah
 $\alpha = 5 \%$
- c. Penentuan titik kritis dilakukan dengan membandingkan nilai t_{hitung}
(t_o) dengan t_{table}

Rumus t_{hitung} :

$$t_o = \frac{b - \beta_o}{S_b}$$

Karena $\beta_o = 0$ maka rumus t_o menjadi :

$$t_o = \frac{b}{S_b}$$

$$S_b = \frac{S_e}{\sqrt{\sum X_i - (\sum X)^2/n}}$$

$$S_e = \sqrt{(\sum Y_i^2 - (\sum Y_i)^2/n - (b \sum X_i^2 - (\sum X_i)^2/n)}$$

Titik kritis :



Keputusan :

- 1) Jika $t_o > t_{tabel}$ maka H_o ditolak (budaya perusahaan berpengaruh terhadap kinerja karyawan PDAM JAYA DKI Jakarta).

- 2) Jika $t_o < t_{tabel}$ maka H_o diterima (budaya perusahaan tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan PDAM JAYA DKI Jakarta).

D. Sampel Penelitian

Metode pengumpulan sampel yang digunakan dalam penelitian ini adalah dengan menggunakan metode *convenience sampling*, yaitu sampel yang diambil dari siapa saja yang kebetulan dijumpai untuk dimintai pendapat mereka mengenai variable-variabel yang diteliti. Sementara itu, untuk pengambilan sampel agar lebih mewakili dari populasi maka penulis mengambil sebanyak 50 sampel. Dalam hal ini sampel yang digunakan adalah khususnya karyawan yang bekerja di PDAM JAYA DKI Jakarta. Untuk mengetahui besarnya sample maka digunakan rumus Slovin (*Husein Umar, 1999 ; 78*) yaitu :

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

dimana :

n = Jumlah sample.

N = Jumlah populasi yaitu 100 karyawan yang bekerja di PDAM JAYA DKI Jakarta.

e = Kelonggaran ketidaktelitian karena kesalahan pengambilan sample yang masih bisa ditolerir sebesar 10 %.

$$n = \frac{100}{1 + 100(0.1^2)} = 50 \text{ sampel}$$

E. Variabel dan Pengukurannya

Dalam penelitian ini penulis menggunakan 2 (dua) variabel :

1. Variabel bebas (*Independent variabel*), dalam hal ini adalah Budaya Perusahaan.
2. Variabel tidak bebas (*Dependent variabel*), dalam hal ini adalah Kinerja Karyawan.

Dalam melakukan suatu hasil penelitian sangat diperlukan adanya pengukuran sebagai dasar atau batasan-batasan, agar dalam penelitian ini tidak menyimpang jauh dari pokok permasalahan yang dibahas. Metode pengukuran data yang digunakan penulis yaitu Skala Likert untuk meminta penilaian responden. Penilaian yang digunakan sebagai berikut :

Untuk jawaban tidak setuju 1

Untuk jawaban kurang setuju 2

Untuk jawaban setuju 3

Untuk jawaban sangat setuju 4

F. Definisi Operasional Variabel

Definisi operasional variabel merupakan penjelasan dari pengertian teoritis variabel sehingga dapat diamati dan diukur.

1. Budaya Perusahaan adalah satu wujud anggapan yang dimiliki, diterima secara implisit oleh kelompok dan menentukan bagaimana kelompok tersebut rasakan, pikirkan, dan bereaksi terhadap lingkungannya yang beraneka ragam.

2. Kinerja Karyawan adalah yang dilakukan atau tidak dilakukan karyawan. Kinerja karyawan mempengaruhi seberapa banyak mereka memberi kontribusi pada organisasi yang antara lain termasuk kuantitas output, jangka waktu output, kehadiran ditempat kerja, dan sikap kooperatif .

G. Metode Pengumpulan Data

Dalam sebuah penelitian kita membutuhkan data-data dan informasi yang akurat dan konkrit, dan untuk melakukan penelitian dalam penulisan skripsi ini metode yang diperlukan oleh penulis adalah :

1. Data Primer berupa wawancara dengan pihak karyawan atau bagian yang terkait mengenai masalah yang berkaitan dengan permasalahan skripsi ini, penelitian yang dilakukan dengan menyebarkan kuesioner. Kuesioner merupakan sekumpulan daftar pertanyaan yang akan diajukan kepada responden yang menjadi objek penelitian untuk menjawabnya
2. Data Sekunder berupa sejarah perusahaan, struktur organisasi serta sumber data lainnya yang berkaitan dengan masalah yang diteliti.

H. Metode Analisis Data

Metode analisis data yang akan digunakan penulis dalam menganalisa yang diperoleh adalah :

- a. Dengan menggunakan Deskriptif Kuantitatif, yaitu analisis data yang berdasarkan angka-angka, presentase, frekuensi, dan rata-rata pengolahannya menggunakan statistik deskriptif.

b. Analisis Statistik Regresi Linear Sederhana

Melalui data yang diperoleh penulis menganalisisnya dengan menggunakan model regresi linear sederhana (*Husaini dan Puernomo, 2003 : 242*) dengan rumus sebagai berikut :

$$Y = a + b X$$

Keterangan :

Y = Kinerja Karyawan

X = Budaya Perusahaan

b = Koefisien regresi yang ditaksir

a = Konstanta

untuk mencari :

$$a = \frac{\sum Y (\sum X^2) - \sum X \cdot \sum XY}{n \cdot \sum X^2 - (\sum X)^2}$$

$$b = \frac{n \cdot \sum XY - \sum X \cdot \sum Y}{n \cdot \sum X^2 - (\sum X)^2}$$

Bertujuan untuk dapat mengetahui pengaruh budaya perusahaan (X) terhadap kinerja karyawan (Y) untuk mengambil keputusan.

- c. Dengan menggunakan metode prosedur pengolahan data dilakukan dengan menggunakan SPSS (Statistical Program For Social Seiance). Dimana setelah daftar kuesioner terisi dan terkumpul, maka data mentah tersebut diolah melalui empat tahap yaitu : *Editing, coding, tabukating*, dan

analizing, pada tahap *editing*, data mentah diedit terlebih dahulu guna melengkapi kelengkapan, konsistensi dan standarisasi satuan angka yang terdapat dalam kuesioner. Kegiatan ini bertujuan untuk mengurangi kesalahan-kesalahan yang terjadi dan menghilangkan keraguan. *Coding* merupakan pemberian angka atau kode pada tiap pertanyaan. Kegiatan untuk tabulating analisa. *Tabulating* adalah memasukkan data kedalam tabel dan mengatur angka-angka sehingga dapat dihitung jumlah kasus dalam berbagai kategori. Kegiatan ini bertujuan untuk menghindari kesimpangsiuran dan memudahkan analisa data. *Analizing* merupakan pengelompokkan membuat uraian, memanipulasi serta menyingkat data sehingga mudah dibaca. Kegiatan ini bertujuan untuk memberikan penjelasan terhadap sesuatu yang diteliti, mencari arti yang lebih luas dan menghubungkan dengan pengetahuan yang sudah ada.

BAB IV

ANALISIS DAN PEMBAHASAN

A. Analisis Budaya Perusahaan PDAM JAYA DKI Jakarta

Budaya perusahaan merupakan kebutuhan organisasi (perusahaan) agar tujuan perusahaan dapat dimengerti dan dipahami oleh seluruh karyawan PDAM JAYA DKI Jakarta. Selain itu, budaya perusahaan yang kuat dapat menciptakan suasana yang harmonis di lingkungan kerja dan memecahkan berbagai masalah yang kompleks yang ada di lingkungan kerja. Dampak dari penerapan budaya perusahaan akan mempunyai dampak pula pada kinerja karyawan, yang pada gilirannya akan berdampak kepada pencapaian tujuan perusahaan yang telah tersusun.

Data – data yang di peroleh dengan menyebarkan kuesioner kepada 50 karyawan, yang mewakili 100 karyawan PDAM JAYA DKI Jakarta.

Sebelum disampaikan analisis budaya perusahaan dan dampaknya terhadap kinerja karyawan, dikemukakan gambaran umum responden berdasarkan jenis kelamin, latar belakang pendidikan dan usia responden, seperti tabel dibawah ini :

Tabel 4.1
Jenis Kelamin

Jenis Kelamin	Jumlah Responden	Porsentase
Pria	28	56 %
Wanita	22	44 %
Jumlah	50	100 %

Sumber : data primer yang sudah diolah

Berdasarkan tabel karakteristik responden diatas, menjelaskan bahwa jenis kelamin karyawan/ti pada PDAM JAYA DKI Jakarta dari 50

responden yang menjawab, berjenis kelamin Pria sebanyak 28 orang atau 56 % sedangkan yang berjenis kelamin Wanita sebanyak 22 orang atau 44 %.

Tabel 4.2
Usia Responden

Usia	Jumlah responden	Porsentase
25 – 29	15	30 %
30 – 34	10	20 %
35 – 39	12	24 %
40 – 44	13	26 %
Jumlah	50	100 %

Sumber : data primer yang telah diolah

Pada tabel diatas dapat dilihat bahwa 30 % responden adalah karyawan/ti yang berumur antara 25 – 29 tahun karena perusahaan membutuhkan tenaga- tenaga muda untuk selalu berinovasi guna mengantisipasi tantangan lingkungan bisnis yang kompetitif. Juga, tenaga tenaga muda memiliki kepiawaian bisnis yang tajam di mana di dukung oleh pengetahuan dan keterampilan yang memadai.

Tabel 4.3
Latar Belakang Pendidikan

Pendidikan	Jumlah responden	Porsentase (%)
Akademi	18	36 %
Perguruan tinggi	32	64 %
Jumlah	50	100 %

Sumber : data primer yang telah diolah

Pada tabel di atas dapat dilihat bahwa 64 % responden adalah berlatar belakang pendidikan perguruan tinggi karena lulusan perguruan tinggi mempunyai pengetahuan dan pengalaman mengenai bisnis, pengambilan keputusan, dan mengelola manajemen perusahaan.

Sedangkan 36 % responden adalah berlatar belakang pendidikan akademi karena ada bagian tertentu di dalam setiap departemen di PDAM JAYA DKI Jakarta yang membutuhkan karyawan yang memiliki keahlian khusus di dalam bekerja.

Analisis budaya perusahaan yang terdapat pada tabel responden, berdasarkan pada karakteristik budaya yang dikemukakan oleh Robbin (2002 : 255).

1. Inovasi dan Pengambilan resiko

Atasan harus mendukung karyawannya untuk berinovasi. Dukungan atasan tersebut akan membuat para karyawan lebih giat untuk bekerja dan mereka merasa bahwa inovasi yang mereka berikan dihargai dan dapat diterima baik oleh perusahaan. Juga, inovasi dapat digunakan untuk mengantisipasi resiko yang terjadi dalam melaksanakan tugas.

Tabel 4.4
Atasan anda aktif mendukung anda untuk berinovasi

Jawaban	Jumlah Responden	Porsentase (%)
Tidak Setuju	-	-
Kurang setuju	3	6 %
Setuju	28	56 %
Sangat Setuju	19	38 %
Jumlah	50	100 %

Sumber : diolah dari kuesioner

Pada tabel diatas dapat dilihat bahwa 56 %, responden menyatakan setuju karena inovasi digunakan untuk mengurangi kemungkinan resiko yang terjadi dalam melaksanakan tugas pekerjaan, dan 6 % responden menyatakan kurang setuju karena wewenang untuk berinovasi dan mengambil keputusan berada pada level yang lebih tinggi.

Tabel 4.5
Selalu Menyampaikan Gagasan Baru

Jawaban	Jumlah Responden	Porsentase (%)
Tidak Setuju	-	-
Kurang setuju	2	4 %
Setuju	26	52 %
Sangat Setuju	22	44 %
Jumlah	50	100 %

Sumber : diolah dari kuesioner

Pada tabel diatas dapat dilihat bahwa 52 % responden menyatakan setuju karena karyawan yang memiliki inovasi selalu aktif dan mengutarakan pendapatnya. Gagasan – gagasan baru dapat membantu atasan dalam pencapaian tujuan perusahaan. Dan 4 % responden menyatakan kurang setuju karena para karyawan tidak yakin apakah mereka mempunyai kemampuan untuk menyampaikan gagasan baru guna mengantisipasi kemungkinan resiko yang terjadi.

2. Perhatian kerincian

Perusahaan mengharapkan kepada seluruh karyawan untuk selalu cermat, menganalisa, dan perhatian dalam melaksanakan tugas pekerjaan mereka. Perhatian kerincian perlu dilakukan guna mengurangi bahkan kemungkinan resiko yang terjadi dalam melaksanakan tugas pekerjaan.

Tabel 4.6
Kecermatan terhadap rincian

Jawaban	Jumlah Responden	Porsentase (%)
Tidak Setuju	-	-
Kurang setuju	1	2 %
Setuju	26	52 %
Sangat Setuju	23	46 %
Jumlah	50	100 %

Sumber : diolah dari kuesioner

Pada tabel diatas dapat dilihat bahwa 52 % responden menyatakan setuju karena untuk mengurangi bahkan menghindari resiko yang terjadi dalam melaksanakan tugas pekerjaan yang diberikan oleh atasan. Dan 2 % responden menyatakan kurang setuju karena para karyawan membutuhkan konsentrasi dan tenaga yang tidak sedikit untuk dapat menyelesaikan tugas pekerjaan yang diberikan oleh atasan.

Tabel 4.7
Dapat menganalisa rincian

Jawaban	Jumlah Responden	Porsentase (%)
Tidak Setuju	-	-
Kurang setuju	2	4 %
Setuju	29	58 %
Sangat Setuju	19	38 %
Jumlah	50	100 %

Sumber : diolah dari kuesioner

Pada tabel diatas dapat dilihat bahwa 58 % responden menyatakan setuju karena untuk mengurangi bahkan menghindari kemungkinan resiko yang terjadi dalam melaksanakan tugas pekerjaan yang diberikan oleh atasan. Dan 4 % responden menyatakan kurang setuju karena para karyawan masih kurang memahami apa saja yang menjadi tanggung jawab mereka dalam menyelesaikan pekerjaan mereka yang diberikan oleh atasan.

Tabel 4.8
Berusaha dengan sebaik – baiknya dalam mengerjakan rincian

Jawaban	Jumlah Responden	Porsentase (%)
Tidak Setuju	-	-
Kurang setuju	1	2 %
Setuju	33	66 %
Sangat Setuju	16	32 %
Jumlah	50	100 %

Sumber : diolah dari kuesioner

Pada tabel diatas dapat dilihat bahwa 66 % responden menyatakan setuju karena untuk mengurangi bahkan menghindari resiko yang terjadi dalam melaksanakan pekerjaan yang diberikan oleh atasan. Dan 2 %

responden menyatakan kurang setuju karena para karyawan merasa bahwa kemauan mereka dalam mengerjakan rincian belum dapat ditingkatkan.

3. Orientasi hasil

Perusahaan berorientasi terhadap hasil yaitu berfokus terhadap kualitas produk yang ingin dicapai oleh perusahaan. Dengan berorientasi terhadap hasil, perusahaan dapat mencapai apa yang diinginkan dan ditetapkan dalam rencana kerja perusahaan setiap tahunnya. Selain itu, perusahaan tidak hanya mementingkan hasil saja tetapi juga memperhatikan teknik dan proses pencapaian yang digunakan untuk mencapai hasil tersebut.

Tabel 4.9
Fokus terhadap hasil

Jawaban	Jumlah Responden	Porsentase (%)
Tidak Setuju	-	-
Kurang setuju	2	4 %
Setuju	29	58 %
Sangat Setuju	19	38 %
Jumlah	50	100 %

Sumber : diolah dari kuesioner

Pada tabel diatas dapat dilihat bahwa 58 % responden menyatakan setuju karena dengan berfokus pada hasil maka apa yang ingin dicapai dan ditetapkan oleh perusahaan telah dilaksanakan dengan sebaik – baiknya.

Tabel 4.10
Fokus terhadap teknis dan pencapaian hasil

Jawaban	Jumlah Responden	Porsentase (%)
Tidak Setuju	-	-
Kurang setuju	3	6 %
Setuju	30	60 %
Sangat Setuju	17	34 %
Jumlah	50	100 %

Sumber : diolah dari kuesioner

Pada tabel diatas dapat dilihat bahwa 60 % responden menyatakan setuju karena untuk menghasilkan kualitas produk yang sesuai dengan standard internasional maka pihak manajemen pwerlu memperhatikan penggunaan mesin yang digunakan untuk memproduksi produk.

4. Orientasi orang

Dalam membuat kebijakan, pihak manajemen terlebih dahulu mempertimbangkan dampaknya terhadap para karyawan. Ini dilakukan agar setiap kebijakan yang berlaku dipahami dan dipatuhi oleh seluruh karyawan. Hal ini penting dilakukan agar para karyawan merasa dilibatkan dalam setiap kebijakan yang diambil.

Tabel 4.11
Memperhitungkan efek hasil – hasil terhadap karyawan

Jawaban	Jumlah Responden	Porsentase (%)
Tidak Setuju	-	-
Kurang setuju	2	4 %
Setuju	34	68 %
Sangat Setuju	14	28 %
Jumlah	50	100 %

Sumber : diolah dari kuesioner

Pada tabel diatas dapat dilihat bahwa 68 % responden menyatakan setuju karena sebelum menetapkan kebijakan, perusahaan telah memperhitungkan dampak dari kebijakan tersebut terhadap karyawan dan kebijakan tersebut diputuskan dengan mempertimbangkan keterlibatan karyawan didalamnya.

Tabel 4.12
Perhatian perusahaan terhadap karyawan

Jawaban	Jumlah Responden	Porsentase (%)
Tidak Setuju	-	-
Kurang setuju	-	-
Setuju	34	68 %
Sangat Setuju	16	32 %
Jumlah	50	100 %

Sumber : diolah dari kuesioner

Pada tabel diatas dapat dilihat bahwa 68 % responden menyatakan setuju karena dengan adanya perhatian perusahaan terhadap karyawan, maka karyawan dapat menyelesaikan pekerjaan dengan sebaik – baiknya sesuai dengan kebijakan yang telah ditetapkan oleh perusahaan.

5. Orientasi tim

Kemampuan karyawan bekerja sama dengan karyawan lainnya dalam meningkatkan mutu hasil kerja agar lebih berkembang dan inovatif, dapat menyelesaikan pekerjaan dengan sebaik – baiknya pula, serta dapat menjalin komunikasi yang baik diantara karyawan.

Tabel 4.13
Mendukung bekerja secara tim dibandingkan secara perorangan

Jawaban	Jumlah Responden	Porsentase (%)
Tidak Setuju	-	-
Kurang setuju	1	2 %
Setuju	34	68 %
Sangat Setuju	15	30 %
Jumlah	50	100 %

Sumber : diolah dari kuesioner

Pada tabel diatas dapat dilihat bahwa 68 % responden menyatakan setuju karena dengan bekerja secara tim diharapkan hasil kerja yang optimal dapat lebih mudah tercapai.

Tabel 4.14
Mampu bekerja secara tim dengan karyawan

Jawaban	Jumlah Responden	Porsentase (%)
Tidak Setuju	-	-
Kurang setuju	-	-
Setuju	33	66 %
Sangat Setuju	17	34 %
Jumlah	50	100 %

Sumber : diolah dari kuesioner

Pada tabel diatas dapat dilihat bahwa 66 % responden menyatakan setuju karena dalam bekerja sama karyawan dapat saling berbagi informasi dansaling membantu dalam melaksanakan tugas.

Tabel 4.15
Menjalin hubungan yang akrab dengan sekerja

Jawaban	Jumlah Responden	Porsentase (%)
Tidak Setuju	-	-
Kurang setuju	1	2 %
Setuju	28	56 %
Sangat Setuju	21	42 %
Jumlah	50	100 %

Sumber : diolah dari kuesioner

Pada tabel diatas dapat dilihat bahwa 56 % responden menyatakan setuju karena akan tejalin komunikasi yang baik diantara para karyawan. Dan 2 % responden menyatakan kurang setuju karena kadang – kadang ada perbedaan dalam bekerja, hal ini menyebabkan satu sama lainnya sulit untuk bekerja sama.

6. Keagresifan

Kemampuan untuk beradaptasi diperlukan agar perusahaan dapat terus maju dan memenangkan persaingan, hal ini dapat dilihat dari seberapa jauh keagresifan dan persaingan yang sehat antara karyawannya. Di lain pihak, persaingn dan keagresifan harus diberi batasan yang jelas untuk menghindarkan timbulnya konflik.

Tabel 4.16
Siapa bersaing dengan karyawan lain dalam pencapaian prestasi kerja

Jawaban	Jumlah Responden	Porsentase (%)
Tidak Setuju	-	-
Kurang setuju	-	-
Setuju	29	58 %
Sangat Setuju	21	42 %
Jumlah	50	100 %

Sumber : diolah dari kuesioner

Pada tabel diatas dapat dilihat bahwa 58 % responden menyatakan setuju karena untuk dapat bertahan pada pekerjaannya maka karyawan harus bekerja dengan cepat dan tepat yang perlu didukung dengan adanya peningkatan prestasi dan penggunaan keterampilan yang dimiliki oleh setiap karyawan.

Tabel 4.17
Menyukai persaingan dan kemenangan

Jawaban	Jumlah Responden	Porsentase (%)
Tidak Setuju	-	-
Kurang setuju	1	2 %
Setuju	29	58 %
Sangat Setuju	20	40 %
Jumlah	50	100 %

Sumber : diolah dari kuesioner

Pada tabel diatas dapat dilihat bahwa 58 % responden menyatakan setuju karena untuk mengantisipasi persaingan yang ketat dan selalu meraih kemenangan. Dan 1 % menyatakan ragu – ragu karena seorang karyawan dengan karyawan lainnya merupakan rekan kerja sehingga tidak perlu adanya persaingan diantara mereka.

7. Kemantapan

Usulan perubahan situasi kerja merupakan aspek yang harus selalu dicermati oleh pihak manajemen perusahaan. Perubahan tersebut diimplementasikan pada tuntutan kepentingan yang terus berbeda dan

meningkat. Untuk itu perusahaan harus berusaha untuk dapat melakukan perubahan sejalan dengan tuntutan perubahan.

Tabel 4.18
Bersikap terbuka terhadap tuntutan perubahan situasi kerja

Jawaban	Jumlah Responden	Porsentase (%)
Tidak Setuju	-	-
Kurang setuju	-	-
Setuju	31	62 %
Sangat Setuju	19	38 %
Jumlah	50	100 %

Sumber : diolah dari kuesioner

Pada tabel diatas dapat dilihat bahwa 62 % responden menyatakan setuju karena dengan adanya tuntutan perubahan situasi kerja maka memungkinkan perusahaan melakukan perbaikan ke arah yang lebih baik.

B. Analisis Kinerja Karyawan PDAM JAYA DKI Jakarta

Dari analisis hasil survey kinerja melalui kuesioner yang didasarkan pada indikator kinerja yaitu kualitas pekerjaan, inisiatif, etika kerja, kerjasama, pengetahuan tentang pekerjaan, tanggung jawab, dan pemanfaatan waktu menunjukkan kinerja karyawan PDAM JAYA DKI Jakarta cukup baik.

1. Kualitas Pekerjaan

Berikut ini akan disajikan tabel tentang tanggapan responden mengenai “kualitas pekerjaan” :

Tabel 4.19
Menyelesaikan pekerjaan dengan baik meskipun atasan akan memperbaikinya

Jawaban	Jumlah Responden	Porsentase (%)
Tidak Setuju	-	-
Kurang setuju	1	2 %
Setuju	30	60 %
Sangat Setuju	19	38 %
Jumlah	50	100 %

Sumber : diolah dari kuesioner

Pada tabel diatas dapat dilihat bahwa 60 % responden menyatakan setuju karena menyelesaikan pekerjaan dengan sebaik – baiknya dengan modal pengetahuan yang dimiliki adalah tuntutan dalam diri seseorang. Dengan begitu, pekerjaan yang dihasilkan akan berkualitas baik dan tidak asal selesai. Dan 2 % responden menyatakan kurang setuju karena bila karyawan sudah bekerja dengan baik tidak mungkin atasan akan memperbaikinya.

Tabel 4.20
Berusaha untuk meningkatkan hasil kerja dengan meningkatkan pengetahuan

Jawaban	Jumlah Responden	Porsentase (%)
Tidak Setuju	-	-
Kurang setuju	1	2 %
Setuju	29	58 %
Sangat Setuju	20	40 %
Jumlah	50	100 %

Sumber : diolah dari kuesioner

Pada tabel diatas dapat dilihat bahwa 58 % responden menyatakan setuju karena dengan meningkatkan pengetahuan tentang pekerjaan maka karyawan dapat menyelesaikan pekerjaannya dengan sebaik – baiknya.

Tabel 4.21
Bekerja dengan baik hanya dapat dilakukan bila alat pendukung kerja lengkap

Jawaban	Jumlah Responden	Porsentase (%)
Tidak Setuju	-	-
Kurang setuju	-	-
Setuju	29	58 %
Sangat Setuju	21	42 %
Jumlah	50	100 %

Sumber : diolah dari kuesioner

Pada tabel diatas dapat dilihat bahwa 58 % responden menyatakan setuju karena untuk menghasilkan pekerjaan yang optimal, perlu didukung alat kerja yang memadai sehingga kualitas kinerja karyawan dapat meningkat.

2. Inisiatif

Berikut ini akan disajikan tabel tentang tanggapan responden mengenai “Inisiatif” :

Tabel 4.22
Dalam setiap penyelesaian tugas tidak pernah menunggu perintah

Jawaban	Jumlah Responden	Porsentase (%)
Tidak Setuju	-	-
Kurang setuju	-	-
Setuju	35	70 %
Sangat Setuju	15	30 %
Jumlah	50	100 %

Sumber : diolah dari kuesioner

Pada tabel diatas dapat dilihat bahwa 70 % responden menyatakan setuju karena ide yang timbul dalam diri karyawan untuk menunjang prestasi karyawan tersebut.

Tabel 4.23
Menyelesaikan pekerjaan dengan sebaik baiknya

Jawaban	Jumlah Responden	Porsentase (%)
Tidak Setuju	-	-
Kurang setuju	1	2 %
Setuju	27	54 %
Sangat Setuju	22	44 %
Jumlah	50	100 %

Sumber : diolah dari kuesioner

Pada tabel diatas dapat dilihat bahwa 54 % responden menyatakan setuju karena hasil karyawan yang dicapai sesuai dengan apa yang karyawan harapkan.

3. Etika Kerja

Berikut akan disajikan tabel tentang tanggapan responden mengenai “Etika Kerja” :

Tabel 4.24
Memberitahu rekan kerja bila pekerjaannya ada kesalahan

Jawaban	Jumlah Responden	Porsentase (%)
Tidak Setuju	-	-
Kurang setuju	-	-
Setuju	29	58 %
Sangat Setuju	21	42 %
Jumlah	50	100 %

Sumber : diolah dari kuesioner

Pada tabel diatas dapat dilihat bahwa 58 % responden menyatakan setuju karena karyawan yang mengerti dan peduli dengan rekan sekerjanya akan memberitahu, bila pekerjaan rekannya ada kesalahan. Juga membantu untuk memahami pekerjaan sesuai dengan keinginan perusahaan.

Tabel 4.25
Membantu pekerjaan teman apabila ia mendapat kesulitan

Jawaban	Jumlah Responden	Porsentase (%)
Tidak Setuju	-	-
Kurang setuju	1	2 %
Setuju	27	54 %
Sangat Setuju	22	44 %
Jumlah	50	100 %

Sumber : diolah dari kuesioner

Pada tabel diatas dapat dilihat bahwa 54 % responden menyatakan setuju karena membantu teman yang mengalami kesulitan dalam menyelesaikan pekerjaannya adalah suatu keharusan. Dan 2 % responden menyatakan kurang setuju karena walaupun ingin membantu tetapi belum tentu pekerjaan yang dibantu itu benar.

Tabel 4.26
Bekerja berdasarkan petunjuk kerja

Jawaban	Jumlah Responden	Porsentase (%)
Tidak Setuju	-	-
Kurang setuju	2	4 %
Setuju	28	56 %
Sangat Setuju	20	40 %
Jumlah	50	100 %

Sumber : diolah dari kuesioner

Pada tabel diatas dapat dilihat bahwa 56 % responden menyatakan setuju karena agar responden dapat mengerti akan tugas – tugasnya dalam bekerja.

4. Kerja sama

Berikut ini akan disajikan tentang tanggapan responden mengenai “Kerja sama” :

Tabel 4.27
Kemampuan untuk menyelesaikan tugas secara tim

Jawaban	Jumlah Responden	Porsentase (%)
Tidak Setuju	-	-
Kurang setuju	-	-
Setuju	32	64 %
Sangat Setuju	18	36 %
Jumlah	50	100 %

Sumber : diolah dari kuesioner

Pada tabel diatas dapat dilihat bahwa 64 % responden menyatakan setuju karena kemampuan karyawan dalam bekerja sama dengan karyawan lainnya dapat meningkatkan mutu hasil kerja agar lebih berkembang dan inovatif dan dapat menjalin komunikasi yang baik diantara mereka.

5. Pengetahuan Tentang Pekerjaan

Berikut ini akan disajikan tentang tanggapan responden mengenai “Pengetahuan Tentang Pekerjaan” :

Tabel 4.28
Mempelajari petunjuk kerja sebelum memulai pekerjaan

Jawaban	Jumlah Responden	Porsentase (%)
Tidak Setuju	-	-
Kurang setuju	-	-
Setuju	27	54 %
Sangat Setuju	23	46 %
Jumlah	50	100 %

Sumber : diolah dari kuesioner

Pada tabel diatas dapat dilihat bahwa 54 % responden menyatakan setuju karena dengan adanya petunjuk kerja, diharapkan karyawan mengerti akan tugasnya sesuai dengan tujuan yang telah ditetapkan oleh perusahaan.

Tabel 4.29
Memahami pekerjaan

Jawaban	Jumlah Responden	Porsentase (%)
Tidak Setuju	-	-
Kurang setuju	-	-
Setuju	23	46 %
Sangat Setuju	27	54 %
Jumlah	50	100 %

Sumber : diolah dari kuesioner

Pada tabel diatas dapat dilihat bahwa 54 % responden menyatakan sangat setuju karena responden mampu menghasilkan pekerjaan dengan efektif dan efisien.

Tabel 4.30
Merasa tidak enak apabila meninggalkan kantor tanpa sebab

Jawaban	Jumlah Responden	Porsentase (%)
Tidak Setuju	-	-
Kurang setuju	-	-
Setuju	23	46 %
Sangat Setuju	27	54 %
Jumlah	50	100 %

Sumber : diolah dari kuesioner

Pada tabel diatas dapat dilihat bahwa 54 % responden menyatakan sangat setuju karena karyawan mmahami benar akan tanggung jawabnya untuk tidak meninggalkan pekerjaan sebelum selesai.

Tabel 4.31
Masuk kantor selalu tepat waktu

Jawaban	Jumlah Responden	Porsentase (%)
Tidak Setuju	-	-
Kurang setuju	-	-
Setuju	30	60 %
Sangat Setuju	20	40 %
Jumlah	50	100 %

Sumber : diolah dari kuesioner

Pada tabel diatas dapat dilihat bahwa 60 % responden menyatakan setuju karena datang tepat waktu sangat membantu kepentingan perusahaan untuk meningkatkan aktivitas perusahaan agar berjalan lancar.

6. Tanggung Jawab

Berikut ini akan disajikan tentang tanggapan responden mengenai “Tanggung Jawab” :

Tabel 4.32
Tanggung jawab yang diberikan atasan

Jawaban	Jumlah Responden	Porsentase (%)
Tidak Setuju	-	-
Kurang setuju	-	-
Setuju	32	64 %
Sangat Setuju	18	36 %
Jumlah	50	100 %

Sumber : diolah dari kuesioner

Pada tabel diatas dapat dilihat bahwa 64 % responden menyatakan setuju karena tanggung jawab yang diberikan oleh atasan dalam suatu pekerjaan dapat membuat karyawan bekerja dengan sebaik – baiknya.

7. Pemanfaatan Waktu

Berikut ini akan disajikan tentang tanggapan responden mengenai “Pemanfaatan Waktu” :

Tabel 4.33
Menyelesaikan tugas sesuai dengan waktu yang telah ditentukan

Jawaban	Jumlah Responden	Porsentase (%)
Tidak Setuju	-	-
Kurang setuju	-	-
Setuju	39	78 %
Sangat Setuju	11	22 %
Jumlah	50	100 %

Sumber : diolah dari kuesioner

Pada tabel diatas dapat dilihat bahwa 78 % responden menyatakan setuju karena menyelesaikan pekerjaan tepat waktu, sangat membantu pimpinan dalam proses pengambilan keputusan sehingga jumlah laporan yang ditetapkan dapat dipenuhi sesuai jadwal.

C. Analisis Regresi

Setelah dianalisis terdapat dua variabel dengan rincian yaitu variabel budaya perusahaan sebagai variabel bebas (*independent variable*), sedangkan variabel kinerja karyawan sebagai variabel tidak bebas (*dependent variable*). Kedua variabel tersebut diolah dengan menggunakan analisis regresi linier pada program SPSS. Analisis regresi digunakan untuk mengetahui bagaimana pengaruh variabel bebas (budaya perusahaan) terhadap variabel tidak bebas (kinerja karyawan).

Pada lampiran dalam tabel *Variable Entered/Removed* terlihat bahwa semua variabel digunakan dalam analisis regresi yaitu budaya perusahaan sebagai variabel bebas (*independent variable*), sedangkan kinerja karyawan sebagai variabel tidak bebas (*dependent variable*).

Pada lampiran dalam tabel *Model Summary* terdapat nilai *R Square* sebesar 0,160, artinya bahwa model regresi yang digunakan dengan variabel bebas (*independent variable*) yaitu budaya perusahaan dapat menerangkan variabel tidak bebas (*dependent variable*) yaitu kinerja karyawan sebesar 16%, sedangkan sisanya 84 % ($100 \% - 16 \% = 84 \%$) dijelaskan oleh faktor – faktor lain.

Pada lampiran dalam tabel *Coefficient* menggambarkan persamaan regresi : $Y = 31,395 + 0,388X$

Dimana :

Y = Kinerja Karyawan

X = Budaya Perusahaan

Sedangkan nilai interpretasinya adalah :

β budaya perusahaan = 0,388 (merupakan nilai koefisien budaya perusahaan PDAM JAYA DKI Jakarta).

- Konstanta sebesar 31,395 menyatakan bahwa jika budaya perusahaan diabaikan (Secara matematika X adalah 0), maka kinerja karyawan adalah 31,395).
- Koefisien regresi X sebesar 0,388 menyatakan bahwa setiap penambahan (karena tanda +) budaya perusahaan akan meningkatkan kinerja karyawan sebesar 0,388, jika terdapat tanda – (minus) maka budaya perusahaan akan mengurangi kinerja karyawan sebesar 0,388.

Karena nilai signifikansi variabel budaya perusahaan PDAM JAYA DKI Jakarta jauh dibawah 0,05 (0,004). Maka koefisien regresi signifikan, atau budaya perusahaan PDAM JAYA DKI Jakarta benar – benar berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja karyawan. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa budaya perusahaan memiliki pengaruh yang sangat signifikan terhadap kinerja karyawan dan sesuai dengan apa yang diharapkan oleh penulis.

BAB V

KESIMPULAN DAN SARAN

A. Kesimpulan

Berdasarkan dari hasil analisis data yang dilakukan, maka dapat disimpulkan sebagai berikut :

1. Signifikan pada $\alpha = 0,4 \%$ dengan $t_{hitung} = 3,023$, sehingga untuk $\alpha = 5 \%$ pasti signifikan (nyata).
2. Besarnya pengaruh Budaya Perusahaan terhadap Kinerja Karyawan ditunjukkan oleh nilai b (koefisien korelasi) sebesar 0,388 yang artinya menyatakan bahwa setiap penambahan (karena tanda +) budaya perusahaan akan meningkatkan kinerja karyawan sebesar 0,388, jika terdapat tanda – (minus) maka budaya perusahaan akan mengurangi kinerja karyawan sebesar 0,388.

B. Saran

1. PDAM JAYA DKI Jakarta sebaiknya secara terus menerus melakukan analisis pasar agar dapat mengetahui keinginan dan kebutuhan karyawan agar kinerja karyawan dapat meningkat dimasa yang akan datang.
2. Demi menjaga hubungan baik yang terjalin selama ini dengan karyawan, sebaiknya PDAM JAYA DKI Jakarta dapat mempertahankan budaya perusahaan tersebut.

DAFTAR PUSTAKA

- Hadari, Nawawi. 2001. *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Gajah Mada University Press. Yogyakarta.
- Hasibuan, S.P. Malayu. 2005. *Manajemen Sumber Daya Manusia*, cetakan ke-7. PT. Bumi Aksara. Jakarta.
- Heidjrachman, Suad Husnan. 2002. *Manajemen Personalia*, Edisi ke-7. BPFE. Yogyakarta.
- Husaini dan Poernomo. 2003. *Statistik*, Edisi Ke-7. Jakarta.
- Kreitner dan Kinicki. 2003. *Budaya Organisasi*. Erlangga. Jakarta.
- Mathis, Robert.L. dan Jackson, Jhon.H. 2002. *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Edisi Pertama. Salemba Empat. Jakarta.
- Robbins, Stephen.P. 2002. *Prilaku Organisasi*, Prehallindo. Jakarta.
- Umar, Husein. 1999. *Statistik Teori Dan Aplikasi*. Jakarta

