NASKAH PUBLIKASI

PENGARUH KOMUNIKASI, KEPEMIMPINAN DAN BUDAYA ORGANISASI TERHADAP KINERJA KARYAWAN PADA PDAM KABUPATEN DEMAK

R. DWI HARTANTO

09.3502.0502

PROGRAM STUDI S1 MANAJEMEN

FAKULTAS EKONOMI

UNIVERSITAS STIKUBANK

S E M A R A N G

2 0 1 2

NASKAH PUBLIKASI

PENGARUH KOMUNIKASI KEPEMIMPINAN DAN BUDAYA ORGANISASI TERHADAP KINERJA KARYAWAN PADA PDAM KABUPATEN DEMAK

Diajukan oleh **:**

R. DWI HARTANTO
0935020502

Untuk Berkala Penelitian Sarjana
Telah disetujui oleh Pembimbing

Pembimbing :

(Dr. Sih Darmi Astuti, M.Si) Tanggal : ……..
NIY. Y.2.92.07.075

P E R N Y A T A A N

Dengan ini kami selaku mahasiswa Fakultas Ekonomi Universitas Stikubank :

Nama : R. DWI HARTANTO
NIM : 0935020502
Jenjang Program Studi : S1 Manajemen

Setuju/tidak setuju *) naskah ringkasan penelitian (calon naskah berkala penelitian Sarjana) yang disusun oleh yang bersangkutan setelah mendapat arahan dari pembimbing dipublikasikan dengan/tanpa *)

Kemudian harap maklum.

Semarang, September 2012
Yang bersangkutan,

R. DWI HARTANTO
0935020502

Pembimbing :

(Dr. Sih Darmi Astuti, M.Si) Tanggal : ……..
NIY. Y.2.92.07.075

PERAN KOMUNIKASI, KEPEMIMPINAN, DAN BUDAYA ORGANISASI TERHADAP KINERJA KARYAWAN PADA PDAM KABUPATEN DEMAK

R. Dwi Hartanto
r.dwi.hartanto@yahoo.com
Fakultas Ekonomi Universitas Stikubank Semarang 2012

ABSTRAK

Penelitian ini menguji tentang pengaruh komunikasi, kepemimpinan dan budaya organisasi terhadap kinerja karyawan pada PDAM kabupaten Demak. Penelitian ini dilakukan di PDAM Kabupaten Demak. Populasi dari penelitian ini adalah karyawan PDAM Kab. Demak yang berjumlah 60 pegawai. Tehnik pengambilan sampel dalam penelitian ini menggunakan tehnik sensus yaitu seluruh populasi dijadikan sebagai sampel penelitian karena jumlahnya hanya 60 pegawai.

Berdasarkan hasil uji hipotesis diketahui bahwa uji hipotesis pertama diterima dimana komunikasi berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai PDAM Kabupaten Demak, hipotesis kedua diterima, dimana kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai PDAM Kabupaten Demak, hipotesis ketiga diterima, dimana budaya organisasi berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai PDAM Kabupaten Demak.

Berdasarkan uji koefisien determinasi menunjukkan bahwa *Adjusted* R^2 sebesar 0,640, hal ini berarti 64 % perubahan dari variabel terikat atau kinerja dapat dijelaskan oleh variabel bebas yaitu komunikasi, kepemimpinan dan budaya organisasi sebesar 64%, sedangkan sisanya sebesar 36 % adalah dijelaskan diluar model tersebut.

Kata kunci : Komunikasi, Kepemimpinan, Budaya Organisasi dan Kinerja

LATAR BELAKANG

Setiap organisasi dalam menjalankan fungsi dan pekerjaannya selalu mengadakan komunikasi, baik komunikasi eksternal (dengan pihak luar organisasi), maupun komunikasi internal organisasi (dengan pegawai). Komunikasi adalah suatu proses dengan seseorang, kelompok, atau organisasi (pengirim) mengirimkan beberapa macam informasi (*messages*) kepada orang, kelompok, atau organisasi yang lain (penerima) (Greenberg & Baron, 2000:292).

Salah satu prinsip penting pelayanan yang baik yang harus diwujudkan oleh BUMD di dalam pengelolaan pemerintahan dan pembangunan adalah pelayanan prima. Pelayanan prima ini sesuai dengan Surat Edaran MENKOWASBANGPAN Nomor 56 Tahun 1998 disebutkan suatu bentuk

kegiatan pelayanan yang dilaksanakan oleh instansi Pemerintah di pusat, di daerah, BUMN dan BUMD dalam bentuk barang maupun jasa dalam rangka pemenuhan kebutuhan masyarakat sesuai dengan peraturan perundang-undangan yang berlaku. Untuk dapat mewujudkan pelayanan prima, maka kinerja suatu instansi Pemerintah perlu ditingkatkan.

Setiap organisasi dalam menjalankan fungsi dan pekerjaannya selalu mengadakan komunikasi, baik komunikasi eksternal (dengan pihak luar organisasi), maupun komunikasi internal organisasi (dengan pegawai). Komunikasi adalah suatu proses dengan seseorang, kelompok, atau organisasi (pengirim) mengirimkan beberapa macam informasi (*messages*) kepada orang, kelompok, atau organisasi yang lain (penerima) (Greenberg & Baron, 2000:292).

Pembangunan sektor air bersih di Kabupaten Demak berjalan secara dinamis. Transformasi struktur ekonomi telah berkembang maju, berimplikasi bukan saja kepada tingginya permintaan air bersih oleh sektor industri, jasa dan pemukiman, tetapi juga memberi dampak penurunan kualitas air baku berdasarkan pertumbuhan dari sektor kapasitas produksi pemenuhan air bersih untuk fasilitas umum, industri dan jasa, fasilitas peribadatan, instansi pemerintah, dan lain-lain masih sangat rendah, sedangkan permasalahan yang paling mencolok adalah kebocoran air dan belum meratanya saluran air di Kabupaten Demak yang masih terjadi dan pada tahun 2011 terus mengalami peningkatan hingga mencapai 56%.

Selain itu selama ini PDAM Kabupaten Demak banyak dikeluhkan konsumennya terkait dengan penyediaan air bersih yang kadang kualitasnya masih rendah saat hujan dan konsumen belum dapat menikmati air bersih selama 24 jam. PDAM Kabupaten Demak telah mengupayakan memberikan pelayanan untuk memenuhi kebutuhan akan air bersih, namun dalam perjalanannya sering mendapat keluhan dari masyarakat atau pelanggan.

Di pihak lain pelayanan kepada pelanggan yang sudah terpasang belum optimal. Keluhan-keluhan terhadap pelayanan PDAM Kabupten Demak, baik dari pelanggan maupun calon pelanggannya yang menyebabkan pelanggan menjadi kurang puas, antara lain kontinuitas air yang belum memenuhi target atau standar pelayanan, lokasi atau tempat pembayaran hanya berada di tempat-tempat tertentu, serta kecepatan penanganan keluhan yang kurang efektif sehingga membutuhkan waktu lebih dari yang diharapkan oleh pelanggan.

LANDASAN TEORI

KINERJA

Kinerja (*performance*) merupakan perilaku organisasional yang secara langsung berhubungan dengan produksi barang atau penyampaian jasa. Kinerja seringkali difikirkan sebagai pencapaian tugas, dimana istilah tugas sendiri berasal dari pemikiran aktivitas yang dibutuhkan oleh pekerja (Nelson, 1997).

Gibson (1997) mendefinisikan kinerja sebagai hasil dari pekerjaan yang terkait dengan tujuan organisasi, seperti kualitas, efisiensi, dan kriteria efektivitas kerja lainnya. Kinerja menurut Miner (1988) didefinisikan sebagai tingkat kebutuhan seorang individu sebagai pengharapan atas pekerjaan yang telah dilakukannya. Setiap harapan dari tiap individu dinilai berdasarkan peran. Jika peran yang dimainkan seorang individu tidak diketahui dengan jelas atau nampak

samar, maka setiap individu tidak akan mengetahui secara persis apa yang diharapkannya. Kinerja juga merupakan hasil yang telah dicapai seseorang, yang berhubungan dengan tugas dan peran yang dilakukannya. Menurut Fiske (McCoy dan Cudeck, 1994) kinerja merupakan perilaku atau tindakan yang relevan dengan tujuan organisasi. Spesifikasi tujuan ini mewakili keputusan penilaian yang dilakukan oleh ahlinya. Kinerja menurut A.A. Anwar Prabu Mangkunegoro adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya (AA. Anwar Prabu Mangkunegoro, 2000).

Dengan demikian, dari berbagai pendapat diatas dapat penulis definisikan kinerja sebagai hasil kerja yang dicapai oleh individu yang disesuaikan dengan peran atau tugas individu tersebut dalam suatu organisasi pada suatu periode waktu tertentu, yang dihubungkan dengan suatu ukuran nilai atau standar tertentu dari organisasi dimana individu tersebut bekerja.

KOMUNIKASI

Komunikasi organisasi dapat didefinisikan sebagai pertunjukan dan penafsiran pesan diantara unit-unit komunikasi sebagai bagian dari suatu organisasi tertentu. Suatu organisasi terdiri dari unit-unit komunikasi dalam hubungan-hubungan hirarkis antara yang satu dengan yang lainnya dan berfungsi dalam suatu lingkungan. Unit mendasar sistem komunikasi organisasi adalah seseorang dalam suatu jabatan (posisi) pada organisasi tersebut. Pool (1973) mendefinisikan sistem sebagai "setiap entitas berkelanjutan yang mampu berada dalam dua keadaan atau lebih." Dalam suatu sistem komunikasi organisasi, keadaan itu adalah hubungan antara orang-orang dalam jabatan-jabatan (unit-unit) organisasi (Pace & Faules 2000:31).

Komunikasi organisasi terjadi kapanpun, setidak-tidaknya satu orang dalam suatu jabatan tertentu menafsirkan suatu pertunjukan. Sehingga analisis komunikasi organisasi menyangkut penelaahan atas banyak transaksi yang terjadi secara simultan diantara lusinan atau ratusan individu anggota organisasi. Dari segi proses, komunikasi organisasi adalah proses penciptaan makna atas interaksi organisasi. Komunikasi organisasi adalah "perilaku pengorganisasian" yang terjadi dan bagaimana mereka yang terlibat dalam proses ini bertransaksi dan memberi makna atas apa yang terjadi. Jelasnya, komunikasi organisasi adalah proses penciptaan makna atas interaksi yang: menciptakan, memelihara dan mengubah organisasi. Pandangan ini menekankan bahwa: makna ; pesan dinegosiasikan antara para anggota. Hubungan antara para anggota, juga konteksnya, akan menentukan apa makna kata yang bersangkutan. Fokusnya adalah pada transaksi verbal dan nonverbal yang terjadi untuk mendapatkan makna bersama (Pace & Faules, 2000).

KEPEMIMPINAN

Masalah kepemimpinan telah muncul bersamaan dengan dimulainya sejarah manusia, yaitu sejak manusia menyadari pentingnya hidup berkelompok untuk mencapai tujuan bersama. Mereka membutuhkan seseorang atau beberapa

orang yang mempunyai kelebihan-kelebihan daripada yang lain, terlepas dalam bentuk apa kelompok manusia itu dibentuk. Hal ini tidak dapat dipungkiri karena manusia selalu mempunyai keterbatasan dan kelebihan-kelebihan tertentu.

Menurut Yukl (2005), kepemimpinan adalah proses untuk mempengaruhi orang lain, untuk memahami dan setuju dengan apa yang perlu dilakukan dan bagaimana tugas itu dilakukan secara efektif, serta proses untuk memfasilitasi upaya individu dan kolektif untuk mencapai tujuan bersama. Menurut Robbins (2006), kepemimpinan merupakan kemampuan untuk mempengaruhi suatu kelompok ke arah tercapainya suatu tujuan. Definisi kepemimpinan secara luas meliputi proses mempengaruhi dalam menentukan tujuan organisasi, memotivasi perilaku pengikut untuk mencapai tujuan, mempengaruhi untuk memperbaiki kelompok dan budayanya. Selain itu, kepemimpinan juga mempengaruhi interpretasi mengenai peristiwa-peristiwa para pengikutnya, pengorganisasian dan aktivitas-aktivitas untuk mencapai sasaran, memelihara hubungan kerja sama dan kerja kelompok, perolehan dukungan dan kerja sama dari orang-orang di luar kelompok atau organisasi (Rivai, 2004). Demikian halnya Locander et al. (2002) menjelaskan bahwa kepemimpinan mengandung makna pemimpin mempengaruhi yang dipimpin tapi hubungan antara pemimpin dengan yang dipimpin bersifat saling menguntungkan kedua belah pihak. Lok (2001) memandang kepemimpinan sebagai sebuah proses mempengaruhi aktivitas suatu organisasi dalam upaya menetapkan dan mencapai tujuan.

Menurut Rivai (2004), kepemimpinan juga dikatakan sebagai proses mengarahkan dan mempengaruhi aktivitas-aktivitas yang ada hubungannya dengan pekerjaan para anggota kelompok. Tiga implikasi penting yang terkandung dalam hal ini yaitu :

1. Kepemimpinan itu melibatkan orang lain baik itu bawahan maupun pengikut.
2. Kepeminpinan melibatkan pendistribusian kekuasaan antara pemimpin dan anggota kelompok secara seimbang, karena anggota kelompok bukanlah tanpa daya.

Adanya kemampuan untuk menggunakan bentuk kekuasaan yang berbeda untuk mempengaruhi tingkah laku pengikutnya melalui berbagai cara. Siagian (1997) berpendapat bahwa peranan para pemimpin dalam organisasi sangat sentral dalam pencapaian tujuan dari berbagai sasaran yang ditetapkan sebelumnya. Menurut Siagian (1997) 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 di bawahnya.

Kepemimpinan adalah proses yang digunakan oleh pemimpin untuk mengarahkan organisasi dan pemberian contoh perilaku terhadap para pengikut (anak buah) (Fuad Mas'ud, 2004). Sedangkan gaya kepemimpinan merupakan

norma perilaku yang dipergunakan oleh seseorang pada saat mencoba mempengaruhi perilaku orang lain atau bawahan. Pemimpin tidak dapat menggunakan gaya kepemimpinan yang sama dalam memimpin bawahannya, namun harus disesuaikan dengan karakter-karakter tingkat kemampuan dalam tugas setiap bawahannya.

Pemimpin yang efektif dalam menerapkan gaya tertentu dalam kepemimpinannya terlebih dahulu harus memahami siapa bawahan yang dipimpinnya, mengerti kekuatan dan kelemahan bawahannya, dan mengerti bagaimana cara memanfaatkan kekuatan bawahan untuk mengimbangi kelemahan yang mereka miliki. Istilah gaya adalah cara yang dipergunakan pimpinan dalam mempengaruhi para pengikutnya (Miftah Thoha, 2001).

Dalam dua dasawarsa terakhir, konsep transaksional (*transactional leadership*) dan transformasional (*transformational leadership*) berkembang dan mendapat perhatian banyak kalangan akademisi maupun praktisi (Locander et.al., 2002; Yammarino et.al., 1993). Hal ini menurut Humphreys (2002) maupun Liu et.al. (2003) disebabkan konsep yang dipopulerkan oleh Bass pada tahun 1985 ini mampu mengakomodir konsep kepemimpinan yang mempunyai spektrum luas, termasuk mencakup pendekatan perilaku, pendekatan situasional, sekaligus pendekatan kontingensi.

Kepemimpinan menurut Terry (Thoha, 2001 : 227) adalah sebuah aktivitas untuk mempengaruhi orang-orang agar mereka mau di arahkan mencapai suatu tujuan organisasi. Sedangkan menurut Ermaya (1999 : 11) kepemimpinan adalah kemampuan seorang pemimpin untuk mengendalikan, memimpin, mempengaruhi pikiran, perasaan atau tingkah laku orang lain untuk mencapai tujuan yang telah ditentukan sebelumnya.

Empat sifat umum yang dimiliki oleh pemimpin dalam kepemimpinannya menurut Thoha (2001) adalah kecerdasan, kedewasaan dan keleluasaan hubungan sosial motivasi diri dan dorongan berprestasi serta hubungan kemanusiaan.

BUDAYA ORGANISASI

Sementara itu Bates et al., (1995) mendefinisikan budaya organisasi sebagai serangkaian struktur pengetahuan yang komplek yang digunakan anggota organisasi untuk melakukan tugas dan berperilaku sosial. Sedangkan Schwartz dan Davis (1981) mendefinisikan budaya organisasi sebagai suatu pola keyakinan dan harapan yang dianut bersama oleh anggota organisasi. Keyakinan dan harapan ini menghasilkan norma yang dapat membentuk perilaku individu dan kelompok di organisasi. Norma organisasi adalah keyakinan anggota tentang perilaku yang diperlukan agar 'cocok' dan memenuhi harapan organisasi.

Wilkins-Ouchi (1983) mengatakan bahwa, salah satu karakteristik budaya organisasi adalah didasarkan pada Budaya dan melakukan kontrol melalui sosialisasi individu dan penciptaan kesamaan nilai dan keyakinan. Budaya yang berorientasi dan cocok untuk sistem manufaktur dimana pengenalan produk-produk dan proses baru yang sering dilakukan bisa menyebabkan perubahan reguler dalam peran dan tugas karyawan, disamping itu sering terjadi interaksi dengan departemen-departemen lain, suplier, dan pelanggan. Budaya dan akan

menunjukkan efisiensi hasil kerja yang signifikan, namun hanya dalam kondisi-kondisi tertentu.

Sementara itu, Martin (1992) menjelaskan bahwa manifestasi budaya organisasi antara lain meliputi norma yang berlaku, bagaimana sesuatu berjalan, peraturan dan prosedur formal organisasi, perilaku formal, ritual, tugas, sistem pembayaran, jargon, dan bahkan sendau gurau yang dihadapi oleh anggota organisasi. Tetapi setiap individu dapat memiliki interpretasi yang berbeda-beda tergantung pada persepsi, memori, kepercayaan, dan nilai-nilai yang dianut. Pola dan konfigurasi interpretasi inilah yang membentuk budaya secara umum. Organisasi menggunakan budaya organisasi, atau kontrol sosial untuk memulai kebanggaan dalam keanggotaan, intensitas, dan perasaan loyalitas di kalangan para anggota organisasi. Proses ini menjamin bahwa tujuan para anggota berhubungan dengan tujuan organisasi (O'Reilly, 1989)

Smircich (1983) menjelaskan, budaya organisasi sebagai nilai dan keyakinan yang dimiliki bersama memberikan beberapa fungsi penting. Pertama, membawa suatu perasaan identitas sebagai anggota organisasi. Kedua, sebagai sarana untuk membangun komitmen akan sesuatu yang lebih besar dari diri sendiri. Ketiga, budaya organisasi meningkatkan sistem sosial. Dan keempat, budaya organisasi merupakan sense-making device yang dapat memberikan pedoman dan mempertajam perilaku.

Menurut Webster (1993), terdapat elemen umum yang dapat dirangkum dalam menjelaskan tentang budaya organisasi, yaitu: budaya organisasi adalah tidak ditulis; tidak dikemukakan secara formal; dan yang berlangsung sesungguhnya, budaya organisasi adalah pola kesamaan nilai dan keyakinan yang membantu individu-individu memahami fungsi perusahaan sehingga dapat memberikan norma perilaku di organisasi. Maka, budaya organisasi memfokuskan pada kekuatan informal dalam perusahaan, yaitu kekuatan-kekuatan yang mempunyai pengaruh besar pada perilaku dan produktivitas karyawannya, barangkali lebih daripada kebijakan-kebijakan atau pedoman-pedoman formal dan tertulis (Pascale, 1984; Sathe, 1983; Schneider, 1980; pada Webster, 1993).

Hofstede et al., (1990) menyatakan bahwa, nilai dari para pendiri dan pimpinan perusahaan tidak diragukan lagi merupakan dasar dan pembentuk dari budaya organisasi, namun cara budaya tersebut berpengaruh pada para anggota organisasi adalah melalui pelaksanaan bersama. Demikian juga pendapat Thompson dan Strickland (1999), dinyatakan bahwa seringkali banyak komponen budaya organisasi berkaitan dengan para pendiri atau pemimpin perusahaan sebelumnya yang selanjutnya mengartikulasikannya sebagai budaya organisasi, atau sebagai rangkaian prinsip, kebijakan, pandangan yang harus dipegang oleh organisasi. Setelah terbentuk, budaya organisasi dapat dipertahankan dengan usaha dari pemimpinnya, dengan melakukan seleksi atas para anggota baru sesuai dengan seberapa besar nilai dan perilaku mereka sejalan dengan nilai-nilai organisasi, kemudian dilakukan indoktrinasi sistematis pada para anggota baru tentang dasar-dasar budaya organisasi.

Webster (1993) merangkum pendapat beberapa ahli bahwa eksplorasi budaya organisasi dianggap penting karena telah ditunjukkan bahwa budaya : Memberikan tema sentral sebagai panduan perilaku karyawan (Gregory, 1983).

Merupakan kunci penting yang dapat digunakan manajer untuk mengarahkan perusahaan (Smircich, 1983). Memberikan pola kesamaan nilai dan keyakinan, norma perilaku, dan bentuk kontrol karyawan (Wilkins & Ouchi, 1983) Mempengaruhi produktivitas, melalui cara-cara mengatasi berbagai aspek lingkungan eksternal, dan sosialisasi pendatang baru (Schneider & Reichers, 1983) Membantu dalam pengangkatan karyawan, yaitu membantu memahami karakteristik-karakteristik orang yang akan berkinerja baik di perusahaan (Downey, 1987), dan memantapkan alasan perilaku apa yang boleh dan apa yang tidak boleh (Harrison, 1972)

PENGEMBANGAN HIPOTESIS

Pengaruh komunikasi terhadap kinerja pegawai

Greenberg dan Baron (2000:291), menyebutkan bahwa para ahli beranggapan komunikasi sebagai proses utama yang melandasi semua aspek operasional organisasi. Komunikasi memberi dampak yang sangat luas bagi dimensi organisasiona!, seperti: performa karyawan, kepuasan kerja, pencapaian target organisasi, dan sebagainya. Berbagai pustaka menekankan terdapatnya hubungan antara komunikasi dan keberhasilan organisasi. Sehingga memperbaiki komunikasi organisasi berarti memperbaiki organisasi. Tujuan utama komunikasi organisasi adalah memperbaiki organisasi. Penelitian Kartika Sukarno, 2007 menunjukkan bahwa komunikasi berpengaruh terhadap kinerja pegawai pada kantor perpustakaan daerah Provinsi jawa tengah. Berdasarkan hasil penelitian diatas, maka hipotesis dalam penelitian ini adalah :

H1 : Komunikasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai PDAM Kabupaten Demak

Pengaruh kepemimpinan terhadap kinerja pegawai

Kepemimpinan menurut Terry (Thoha, 2001 : 227) adalah sebuah aktivitas untuk mempengaruhi orang-orang agar mereka mau di arahkan mencapai suatu tujuan organisasi. Sedangkan menurut Ermaya (1999 : 11) kepemimpinan adalah kemampuan seorang pemimpin untuk mengendalikan, memimpin, mempengaruhi pikiran, perasaan atau tingkah laku orang lain untuk mencapai tujuan yang telah ditentukan sebelumnya. Penelitian Ida Ayu Brahmasari dan Agus Suprayetno, 2007 menunjukkan bahwa kepemimpinan berpengaruh terhadap kinerja Karyawan Nursiah 2007, menunjukkan bahwa kepemimpinan berpengaruh terhadap kinerja PT. Indosat Divisi Regional Barat Medan Program Pasca Sarjana Program Studi Ilmu Manajemen Universitas Sumatera Utara, Nursiah 2007. Berdasarkan hasil penelitian diatas, maka hipotesis dalam penelitian ini adalah :

H2 : Kepemimpinan berpengaruh berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai PDAM Kabupaten Demak

Pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja pegawai

Smircich (1983) menjelaskan, budaya organisasi sebagai nilai dan keyakinan yang dimiliki bersama memberikan beberapa fungsi penting. Pertama, membawa suatu perasaan identitas sebagai anggota organisasi. Kedua, sebagai sarana untuk membangun komitmen akan sesuatu yang lebih besar dari diri sendiri. Ketiga, budaya organisasi meningkatkan sistem sosial. Dan keempat,

budaya organisasi merupakan *sense-making device* yang dapat memberikan pedoman dan mempertajam perilaku. berdasarkan beberpa pengertian diatas bias diartikan apabila komunikasi berjalan dengan baik, akan berpengaruh terhadap hubungan antara atasan dengan bawahan sehingga tercipta budaya organisasi yang selaras, Ida Ayu Brahmasari dan Agus Suprayetno,2007 Budaya organisasi berpengaruh Kepuasan kerja karyawan dan dampaknya terhadap kinerja, Binawan Nur TjahjonobTri Gunarsih, 2006, menunjukkan bahwa budaya organisasi berpengaruh terhadap kinerja, Kartika Sukarno, 2007, budaya organisasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Berdasarkan hasil penelitian diatas, maka hipotesis dalam penelitian ini adalah :

H3 : Budaya organisasi berpengaruh berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai PDAM Kabupaten Demak

METODE PENELITIAN

Populasi dan Sampel

Populasi didefinisikan sebagai keseluruhan subjek penelitian (Arikunto, 1998 : 115), dalam penelitian ini adalah seluruh pegawai PDAM Kabupaten Demak yang berjumlah 60 pegawai. Tehnik sampel dalam penelitian ini menggunakan tehnik sensus, dimana seluruh populasi yaitu seluruh pegawai PDAM di Kabupaten Demak digunakan sebagai sampel dalam penelitian ini.

Skala Pengukuran

Skala Pengukuran yang kami gunakan dalam penelitian ini adalah skala ordinal dengan menggunakan jenis *skala Likert.* Hal ini didasarkan bahwa skala Likert digunakan untuk mengukur sikap, pendapat dan persepsi. Penentuan semua kadar variabel dilakukan dengan cara masing-masing pernyataan yang diberi skor jawaban sesuai dengan pilihan yang ditentukan oleh responden. Pilihan dengan skala Likert berkisar dari angka 1 (satu) sampai 5 (lima) yaitu :

Sangat Tidak Setuju (STS)	= Nilai 1
Tidak Setuju (TS)	= Nilai 2
Agak Setuju (AS)	= Nilai 3
Setuju (S)	= Nilai 4
Sangat Setuju (SS)	= Nilai 5

Tehnik Analisis Data

Untuk menguji hipotesis yang telah disusun, maka alat analisis yang digunakan adalah menggunakan alat penguji dengan statistik yaitu regresi berganda dengan persamaan sebagai berikut:

$$Y = a + b_1X_1 + b_2X_2 + b_3X_3 + e$$

Keterangan :

Y	:	Kinerja Pegawai
a	:	Konstanta
b_n	:	Koefisien regresi variabel bebas
X_1	:	variabel komunikasi
X_2	:	variabel kepemimpinan

X_3 : variabel budaya organisasi
e : variabel pengganggu (error)

PEMBAHASAN

1. Pengaruh Komunikasi terhadap Kinerja Pegawai

   Dari uji hipotesis 1 dihasilkan bahwa komunikasi berpengaruh terhadap kinerja. Hasil ini mendukung penelitian yang pernaj dilakukan oleh Kartika Sukarno (2007) yang menyimpulkan bahwa komunikasi berpengaruh postif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Hal ini mengindentifikasikan bahwa komunikasi yang baik akan mempermudah koordinasi, saling memberikan informasi dan hubungan pegawai menjadi lebih harmonis saat bekerja. Dengan demikian meningkatnya komunikasi pegawai akan meningkatkan kinerja pegawai pula. Menurut Greenberg dan Baron (2000:291), menyebutkan bahwa para ahli beranggapan komunikasi sebagai proses utama yang melandasi semua aspek operasional organisasi. Komunikasi memberi dampak yang sangat luas bagi dimensi organisasional, seperti: performa karyawan, kepuasan kerja, pencapaian target organisasi, dan sebagainya

2. Pengaruh Kepemimpinan terhadap Kinerja Pegawai

   Terbuktinya pengujuan hipotesis 2 dapat memberi makna bahwa kepemimpinan yang dilakukan dengan cara melakukan pendekatan bawahan akan meningkatkan kinerja bawahan. Kepemimpian pada PDAM kabupaten demak dalam pemberian motivasi untuk bekerja dengan percaya diri pegawai merupakan hal yang sangat baik dalam peningkatan kinerja. Pegawai merasa nyaman dan dapat mengembangkan potensi yang ada pada dirinya. Seorang pemimpin mampu memotivasi pegawai untuk bekerja lebih baik akan meningkatkan kinerja pegawai dan membuat pegawai lebih hati-hati berusaha mencapai target yang diharapkan organisasi. Seorang pemimpin yang mampu mengakomodir potensi bawahannya, maka akan lebih kondusif situasinya dalam pelaksanaan pencapaian tujuan organisasi. Selain itu, faktor inisiatif dari para pegawai dalam menyelesaikan tugas dan pekerjaannya, akan sangat mempengaruhi hasil kerjanya, semakin baik daya inisiatifnya, maka hasilnya akan menjadi optimal. Di samping itu, pemimpin di PDAM Kabupaten Demak memiliki sikap terbuka untuk dikritik, legowo, dan bijaksana sehingga mau menerima saran dan terbuka untuk dikritik.

3. Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kinerja Pegawai

   Terbuktinya budaya organisasi berpengaruh secara positif dan signifkan terhadap kinerja akan membuktikan bahwa semakin baik budaya yang dikembangkan pada organisasi maka akan meningkatkan kinerja pegawai dalam pencapaian tujuan organisasi. Kekompokan dalam bekerja sama, keamanan dan kenyamanan dalam bekerja, disiplin dan bersama-sama menjaga nama baik organisasi akan mampu meningkatkan kinerja pegawai yang profesional dan handal.

PENUTUP

Kesimpulan

Dari hasil analisis yang telah dibahas di atas, dapat ditarik suatu simpulan sebagai berikut :

a. Komunikasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap karyawan PDAM Kabupaten Demak terbukti.
b. Kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap karyawan PDAM Kabupaten Demak terbukti.
c. Budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap karyawan PDAM Kabupaten Demak terbukti.
d. Berdasarkan uji Koefisien Determinasi sebesar 0,640 atau 64%. Hal ini menunjukkan bahwa perubahan dari variabel terikat atau kinerja dapat dijelaskan oleh variabel bebas yaitu komunikasi, kepemimpinan dan budaya organisasi sebesar 64%, sedangkan sisanya sebesar 36 % adalah dijelaskan diluar model tersebut.

Implikasi Penelitian

a. Implikasi Teoritis

- Pengaruh Komunikasi terhadap Kinerja Karyawan

  Berdasarkan hasil analisis data disimpulkan bahwa Komunikasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap karyawan. hal ini sejalan dengan penelitian Kartika Sukarno (2007), karena komunikasi sudah secara otomatis telah dilakukan baik lisan maupun tulisan dalam pelaksanaan tugas di Bappeda yang bersifat koordinatif. Namun hasil olahan data ini mendukung teori dari Dance dan Larson (1976; dalam Pace & Faules, 2000:26) yang menyatakan bahwa dalam suatu sistem komunikasi organisasi, keadaan itu adalah hubungan antara orang-orang dalam jabatan-jabatan (unit-unit) organisasi. Komunikasi organisasi adalah "perilaku pengorganisasian" yang terjadi dan bagaimana mereka yang terlibat dalam proses ini bertransaksi dan memberi makna atas apa yang terjadi. Hasil penelitian ini mendukung dengan hasil penelitian terdahulu yang telah dilakukan oleh Binawan Nur Tjahjono dan Tri Gunarsih (2006) tentang Pengaruh Motivasi Kerja Dan Budaya Organganisasi Terhadap Kinerja Pegawai Di Lingkungan Dinas Bina Marga Propinsi Jawa Tengah yang menemukan bahwa variabel motivasi dan budaya organisasi secara individual berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja pegawai.

- Pengaruh Kepemimpinan terhadap Kinerja Karyawan

  Berdasarkan hasil analisis data disimpulkan bahwa Kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai PDAM Kab. Demak hal ini sejalan dengan penelitian Nursiah (2007), karena kepemimpinan yang terjadi di Bappeda bersifat partisipatif dan konsultatif dimana antara pimpinan dan bawahan saling mencari infomasi sebagai masukan perencanaan. Hasill olahan data ini mendukung teori Humphreys (2002) yang menyatakan bahwa hubungan antara atasan dengan bawahan dalam konteks kepemimpinan transformasional lebih dari sekedar pertukaran “komoditas” (pertukaran imbalan secara ekonomis), tapi sudah

menyentuh sistem nilai (*value system*). Pemimpin transformasional mampu menyatukan seluruh bawahannya dan mampu mengubah keyakinan (beliefs), sikap, dan tujuan pribadi masing-masing bawahan demi mencapai tujuan, bahkan melampaui tujuan yang ditetapkan. Hasil penelitian ini bertentangan dengan hasil penelitian terdahulu yang telah dilakukan oleh Ida Ayu Brahmasari dan Agus Suprayetno (Pasca Sarjana Universitas 17 Agustus Surabaya ,2008) mengenai Pengaruh Motivasi Kerja, Kepemimpinan dan Budaya Organisasi Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan serta Dampaknya pada Kinerja Perusahaan (Studi kasus pada PT. Pei Hai International Wiratama Indonesia) yang menyatakan bahwa kepemimpinan berpengaruh positif dan tidak signifikan terhadap kinerja perusahaan.

- Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kinerja Karyawan
  Berdasarkan hasil analisis data disimpulkan bahwa Budaya Organisasi berpengaruh signifikan terhadap Kinerja pegawai PDAM Kab. Demak hal ini sejalan dengan penelitian Binawan Nur Tjahyono Tri Gunarsih (2006), juga mendukung teori Webster (1993) yang menyatakan bahwa terdapat elemen umum yang dapat dirangkum dalam menjelaskan tentang budaya organisasi, yaitu: budaya organisasi adalah tidak ditulis; tidak dikemukakan secara formal; dan yang berlangsung sesungguhnya, budaya organisasi adalah pola kesamaan nilai dan keyakinan yang membantu individu-individu memahami fungsi perusahaan sehingga dapat memberikan norma perilaku di organisasi. Hasil penelitian ini mendukung hasil penelitian terdahulu yang telah dilakukan oleh Binawan Nur Tjahjono dan Tri Gunarsih tentang Pengaruh Motivasi Kerja Dan Budaya Organganisasi Terhadap Kinerja Pegawai Di Lingkungan Dinas Bina Marga Propinsi Jawa Tengah yang menemukan bahwa variabel motivasi dan budaya organisasi secara individual berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja pegawai.

b. Implikasi Manajerial

Penelitian ini dapat menjadikan masukan bagi PDAM Kab. Demak dalam meningkatkan kinerja pegawainya. Sebagai tenaga perencana pembangunan, kinerja pegawai PDAM Kab. Demak dituntut bekerja secara professional. Untuk meningkatkan kinerja tersebut variabel yang paling berpengaruh signifikan adalah variabel budaya organisasi. Hal ini memberikan implikasi untuk membentuk budaya organisasi yang kuat dengan ditunjang sumber daya manusia yang professional dengan memberikan pelatihan-pelatihan.

Sedangkan variabel komunikasi dalam meningkatkan kinerja karyawan tidak berpengaruh signifikan, hasil ini memberikan implikasi bahwa komunikasi secara otomatis telah dilakukan baik lisan maupun tulisan karena dalam pelaksanaan tugas di PDAM bersifat koordinatif. Untuk variabel kepemimpinan dalam meningkatkan kinerja karyawan juga berpengaruh signifikan. Hasil ini memberikan implikasi bahwa manajemen partisipatif yang di butuhkan dalam lingkungan pekerjaan PDAM

menjadikan pemimpin yang memberikan motivasi kepada karyawanlah yang mempunyai penilaian cukup baik. Hasil ini menunjukkan perlu adanya perilaku pimpinan yang dapat memotivasi karyawannya.

c. Keterbatasan Penelitian

Penelitian ini hanya membuktikan nilai adjusted R^2 yang relative kecil (64%) sehingga kurang mampu menjelaskan kinerja pegawai. Penelitian selanjutnya mungkin bisa menambahkan variabel penelitian seperti motivasi, komitmen organisasi dan lainnya

DAFTAR PUSTAKA

Anderson, J, C., Cleveland, G., and Schroeder, R, G. 1989. Operation strategy: a literature review. *Journal of Operations Management*, 8, 133-158.

Arogyaswamy, B., and Byles, C, M. 1987. Organizational culture: Internal and external fits. *Journal of Management*, 13, 647-659.

Anwar, R. 2003, *Analisis pengaruh Motivasi Dan Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai Kantor Pelayanan Piutang dan Lelang Negara Semarang*, Tidak Dipublikasikan, Magister Manajemen Stikubank Semarang.

Baron, Robert. A & Greenberg, J. 2000, *Behavior in organization Understanding & Managing The Human Side Of Work*. 3 nd. Edc. Mc. Graw Hill Inc

Baligh, H, H., 1994. Components of culture: Nature, interconnections, and relevance to the decisions on the organization structure. *Management Science*, 40 (1).

Binawan Nur Tjahjono Tri Gunarsih, 2006, Pengaruh Motivasi Kerja Dan Budaya rganisasi Terhadap Kinerja Pegawai Di Lingkungan Dinas Bina Marga Propinsi Jawa Tengah

Cooper, R Donald, and Emory, C William, 1995, *Bussines Research Method*, Fifth edition, Richard, D, Irwin, Illinois.

Batelaan, V, J., 1993, Organizational culture and strategy: A study of cultural influences on the formulation of strategies, goals, and objectives in two companies, *Thesis Publishers*, Amsterdam.

Bozart, C., and McDermott, C., 1998. Configurations in manufacturing strategy: A review and directions for future research. *Journal of Operation Management*, 16, 427-439.

Christensen, E. W., and Gordon, G, G. 1999. An exploring of industry, culture and revenue growth. *Organization Studies*, 20 (3), 397-422.

Chatman, J, A., and Jehn, K, A. 1994. Assesing the relationship between industry characteristics and organizational culture: how different can you be ?. *Academy of Management Journal*, 37, 522-553.

Davis, Keith & John W.N, 1993, *Perilaku dalam Organisasi*, Terjemahan Agus Dharma. Jakarta. Erlangga

Filippo B.Erwin, 1987, *Personal Management*, Graw Hill, Newyork

Ghozali, Imam, 2002, *Aplikasi Analisis Multivariate dengan Program SPSS*, Badan Penerbit Universitas Diponegoro, Semarang.

Gibson, J. L., Ivancevich, J. M., and Donelly Jr. J. H., 1997, *Organisasi: Perilaku, Struktur, Proses*, Edisi ke-5, Jilid 1 (Terjemahan), Penerbit Erlangga, Jakarta.

Ginis, Loy Alan, 1991, Menumbuhkan motivasi , Alih Bahasa Rieka Harahap , Pustaka Tangga Jakarta

Gujarati, D.N. 1995, *Basic Econometrics*, 3th edition, Singapore: McGraw-Hill. Inc.

Hadi, Sutrisno., 1994, *Statistik 2*, Cetakan ke 15, Yogyakarta, Andi Offset.

Handoko, T. H. 1992, *Manajemen Personalia dan Sumber Daya Manusia*, BPFE, Yogyakarta.

Harefa, Andreas ; 1999 , Mematahkan Belenggu Motivasi , PT. Gramedia Pustaka Utama

Ida Ayu Brahmasari dan Agus Suprayetno ,2007, Pengaruh Motivasi Kerja, Kepemimpinan dan Budaya Organisasi Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan serta Dampaknya pada Kinerja Perusahaan

Inpres Nomor 7 tentang Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah .

Keputusan Kepala LAN RI Nomor 598 tahun 1999 tentang Pedoman Penyusunan Pelaporan Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah .

Hair, J, F, Jr., Anderson, R, E., Tatham, R, L., and Black, W, C. 1998. *Multivariate Data Analysis*, Fifth Edition, Prentice-Hall Internasional, Inc.

Hofstede, G., Neuijen, B., Ohavy, D, D., and Sanders, G. 1990. Measuring organizational culture: A qualitative and quantitative study across twenty cases, *Administrative Science Quarterly*, 35, 286-316.

Hofstede, G.1991. *Cultures and Organizations*, McGraw-Hill, New York.

Klein, A, S., Masi, R, J., and Weidner 11, C. 1995. Organization culture, distribution and amount of control, and perceptions of quality. *Group and Organization Management*, 20 (2),122-148.

Kotter, J, P. 1988. *The Leadership Factor*. New York: Free Press.

Kotler, J, P., and Heskett, J, L., 1992. *Corporate Culture and Performance*, The Free Press.

Kartika Sukarno 2007, Pengaruh karakteristik pekerjaan, komunikasi dan budaya organisasi terhadap kinerja pegawai pada kantor perpustakaan daerah Provinsi jawa tengah

Machrani AA, 1985, Motivasi dan Disiplin Kerja , Seri Produktifitas II , LSIUP Jakarta.

Mangku Negoro, AA, 2000, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Penerbit. PT Remaja, Rosdakarya, Bandung

Maslow, Abraham H; 1994 , *Motivasi dan Kepribadian* , Alih Bahasa Nurul Imam, PT. Pustaka Binaman Pressindo, Jakarta,

Michaels, C. E., & Spector, P. E. 1982, *Cause of employee turnover: A test of the Mobley*, Griffeth, Hand, and Meglino model, *Journal of Applied Psychology*, 67, 53-59.

Minner, JB, 1998, *Organizational Behavior Performance And Productifity*. !st.ed. State University of New York Press.

Miller, H. E, Katerberg, R., & Hulin, C. L. 1979, *Evaluation of the Mobley, Homer, and Hollingsworth Model of Employee Turnover*, *Journal of Applied Psychology*, 64, 509517.

Mowday, R. T. 1981, *Viewing Turnover from The Perspective of Those Who Remain The Relationship of Job Attitudes to Attribution of The Causes of Turnover*, *Journal of Applied Psychology*, 66, hal 113-115.

Nelson, Debra. L and Quick, Janies Chambbell, 1997, *Organizational Behavior Foundation*, Realties And Chalenge West Publiship Company USA

Nursiah 2007, Pengaruh Gaya Kepemimpinan Dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Indosat Divisi Regional Barat Medan Program Pasca Sarjana Program Studi Ilmu Manajemen Universitas Sumatera Utara

Robbin, S. P., 1996, *Perilaku Organisasi, Konsep, Kontroversi, Aplikasi*, Aneka Bahasa Indonesia, PT. Prenhallindo, Jakarta.

Rotwell, W.J & Kanzanas, 1988, *Strategic Human Resources Planning and Management*, New Jersey, Prentice Hall.

Ruky, Achmad, S. 2002, *Performance Management System*. PT. Gramedia Pustaka Utama. Jakarta

Schuler. Randalls. 1987. *Personel and Human Resource Managemnt*. New York, West Publ. Co

Sekaran, U., (1992), *Research Methods for Business: A Skill Buildings Approach*, 2nd Edition, New York: John Willey and Sons Inc.

Siagian, Sondang P; 2001, *Manajemen Sumber Daya manusia*, edisi 1, cetakan kesembilan, PT. Bina Aksara , Jakarta.

Simamora, Henry. 1997. *Manajemen Sumber daya Manusia*. Edisi kedua. Yogyakarta. SIE YKPN

Steer, RM & Porter, L.W.1983. *Motivation and Work Behavior*. Boston. Mc Graw-Hill Book Co.

Susanto, P.S. 2002. *Pengaruh Kompensasi dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Aparat Dinas Kehewanan, Perikanan dan Kelautan Kabupaten Wonogiri*, Tidak dipublikasikan, Magister manajemen UMS Surakarta.

Singgih Santoso, 2000, *Statistik Multivariate*, Elex Media Computindo, Jakarta

Tosi, H.L, Rizzo, J.R, & Carroll, S.J. 1990, *Managing Organizational Behavior*, (2nd edition), New York: Harper Collin Publisher.

Umar, Husein. 1998. *Riset Sumber Daya Manusia Dalam Organisasi*. PT. Gramedia Pustaka Utama. Jakarta.

----------*Motivation And Work Behavior*. Fourth Edition. McGrawHill. New York. 1987.

Vandenberg, RJ and lance C.E. 1992. *Examining The Causal Order of Job Satisfaction and Organizational Comitment*. Journal of Manajement 18: 153 – 167

Wexley, KH and Yukl, G.A. 1964. *Organizational and Behavior and personnel Psychology*. Richard D. Erwin. Home Wood Illionis.