





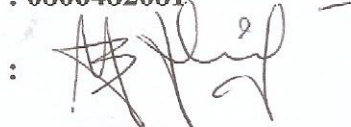
## HALAMAN PERNYATAAN ORISINALITAS

**Tesis ini adalah hasil karya saya sendiri,  
dan semua sumber baik yang dikutip maupun dirujuk  
telah saya nyatakan dengan benar.**

**Nama : Murnandi subekti**

**NPM : 0806482081**

**Tanda Tangan :**



**Tanggal : 12 Januari 2012**

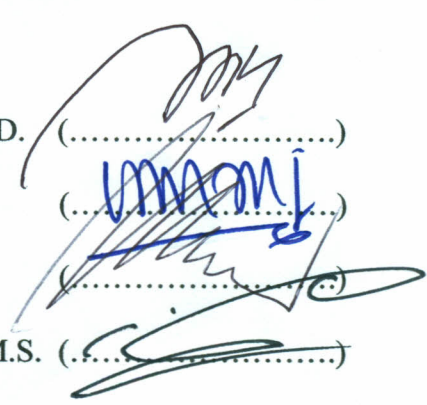
## HALAMAN PENGESAHAN

Tesis ini diajukan oleh :  
Nama : Murnandi Subekti  
NPM : 0806482081  
Program Studi : Ilmu Administrasi  
Kekhususan Administrasi Bisnis  
Judul Tesis : Persepsi Karyawan Terhadap Budaya Organisasi dan  
Kepemimpinan Transformasional Pada Perusahaan  
Daerah Air Minum Tirta Benteng Kota Tangerang.

**Telah berhasil dipertahankan di hadapan Dewan Penguji dan diterima sebagai bagian persyaratan yang diperlukan untuk memperoleh gelar Magister Sains (M.Si) pada Program Studi Ilmu Administrasi Kekhususan Administrasi Bisnis, Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik, Universitas Indonesia.**

## DEWAN PENGUJI

Ketua Sidang : Prof. Drs. Azhar Kasim MPA.,Ph.D. (.....)  
Pembimbing : Ir. Ihsanuddin Usman, MBA (.....)  
Penguji Ahli : Prof. Dr. Martani Huseini (.....)  
Sekretaris Sidang : Ixora Lundia Suwaryono, S.Sos, M.S. (.....)



Ditetapkan di : Jakarta

Tanggal : 5 Januari 2012

UNIVERSITAS INDONESIA  
FAKULTAS ILMU SOSIAL DAN ILMU POLITIK  
PROGRAM STUDI ILMU ADMINISTRASI  
PROGRAM PASCASARJANA  
KEKHUSUSAN ADMINISTRASI BISNIS


TANDA PERSETUJUAN PEMBIMBING TESTS

Nama : Murnandi Subekti

NPM : 0806482081

Judul Tesis: Persepsi Karyawan Terhadap Budaya Organisasi dan  
Kepemimpinan Transformasional pada Perusahaan Daerah Air  
Minum (PDAM) Tirta Benteng Kota Tangerang

Pembimbing Tesis



(Ir. Ihsanuddin Usman, MBA)

**HALAMAN PERNYATAAN PERSETUJUAN PUBLIKASI  
TUGAS AKHIR UNTUK KEPENTINGAN AKADEMIS**

---

Sebagai sivitas akademik Universitas Indonesia, saya yang bertanda tangan di bawah ini:

Nama : Murnandi Subekti  
NPM : 0806482081  
Program Studi : Kekhususan Administrasi Bisnis  
Departemen : Ilmu Administrasi  
Fakultas : Ilmu Sosial dan Ilmu Politik  
Jenis Karya : Tesis

Demi pengembangan ilmu pengetahuan, menyetujui untuk memberikan kepada Universitas Indonesia **Hak Bebas Royalti Non-eksklusif (*Non-exclusive Royalty Free Right*)** atas karya ilmiah saya yang berjudul:

**Persepsi Karyawan Terhadap Budaya Organisasi dan Kepemimpinan Transformasional pada Perusahaan Daerah Air Minum (PDAM) Tirta Benteng Kota Tangerang.**

Beserta Perangkat yang ada (jika diperlukan). Dengan Hak Bebas Royalti Non-eksklusif ini Universitas Indonesia berhak menyimpan, mengalihmedia/memformatkan, mengelola dalam bentuk pangkalan data (*database*), merawat, dan mempublikasikan tugas akhir saya selama tetap mencantumkan nama saya sebagai penulis/pencipta dan sebagai pemilik Hak Cipta.

Demikian pernyataan ini saya buat dengan sebenarnya.

Dibuat di : Jakarta  
Pada tanggal : 12 Januari 2012

Yang menyatakan,



(Murnandi Subekti)

## DAFTAR ISI

ABSTRAK	i
ABSTRACT	I
KATA PENGANTAR	li
HALAMAN PENGESAHAN	lii
DAFTAR ISI	Iv
DAFTAR TABEL	v
BAB I PENDAHULUAN	1
A. Latar Belakang Masalah	1
B. Permasalahan dan Perumusan Masalah	5
1. Permasalahan Penelitian	5
2. Perumusan Masalah	6
C. Tujuan Penelitian	6
D. Signifikansi Penelitian	7
E. Sistematika Penelitian	7
BAB II TINJAUAN PUSTAKA	9
A. Persepsi	9
B. Budaya Organisasi	11
1. Pengertian Budaya organisasi	11
2. Fungsi Budaya organisasi	12
3. Dimensi Budaya Organisasi	13
4. Faktor-faktor yang Mempengaruhi Budaya Organisasi	16
5. Perubahan Budaya Organisasi	16
C. Gaya Kepemimpinan	17
1. Pengertian Kepemimpinan	17
2. Kompetensi Kepemimpinan	19
3. Gaya Kepemimpinan	23
BAB III METODE PENELITIAN	30
A. Tipe Penelitian	30
B. Tempat dan waktu Penelitian	30
C. Definisi Operasional Variabel	31
D. Populasi atau Sumber Informasi	31
E. Metode Pengumpulan Data	33
F. Pengujian Instrumen Penelitian	34
G. Metode Analisis Data	35
1. Analisis Deskriptif	35
2. Analisis Kualitatif	36
BAB IV GAMBARAN UMUM OBYEK PENELITIAN	38
A. PDAM Tirta Benteng Kota Tangerang	38

B. Manajemen Perusahaan dan struktur Organisasi	40
1. Susunan Direksi dan Kepala Bagian	40
2. Kepengurusan	41
3. Pegawai	42
C. Visi dan Misi	46
D. Uraian Tugas Direksi dan Masing-masing Bagian	48
1. Diretur Utama	48
2. Direktur Umum	50
3. Direktur Teknik	52
4. Uraian Tugas Jabatan Bagian di Lingkungan Direktur	53
4.1 Kepala Bagian Keuangan	53
4.2 Kepala Bagian Langganan	54
4.3 Kepala Bagian Administrasi dan Personalia	55
4.4 Kepala Bagian Distribusi	56
4.5 Kepala Bagian Perencanaan Teknik	57
4.6 Kepala bagian Perawatan/pemeliharaan Teknik	58
4.7 Kepala bagian Produksi	59
E. <i>Corporate Plan</i>	60
<b>BAB V ANALISIS PERSEPSI KARYAWAN TERHADAP BUDAYA ORGANISASI DAN GAYA KEPEMIMPINAN PADA PDAM TIRTA BENTENG KOTA TANGERANG</b>	62
A. Karakteristik Responden	62
1. Berdasarkan Jenis Kelamin	62
2. Berdasarkan Usia	64
3. Berdasarkan Tingkat Pendidikan	67
4. Berdasarkan Status Perkawinan	69
5. Berdasarkan Lama Bekerja	71
6. Berdasarkan Jabatan	74
7. Status Kepegawaian	76
B. Hasil Uji Coba instrument	79
C. Analisis Deskriptif	81
1. Persepsi Karyawan terhadap Budaya organisasi	81
a. Dimensi Keterlibatan	81
b. Dimensi Konsistensi	84
c. Dimensi Adaptabilitas	87
d. Dimensi Misi	90
2. Persepsi Karyawan terhadap Kepemimpinan Transformasional	91
a. Dimensi pengaruh Idealisme	92
b. Dimensi Motivasi Inspirasional	94
c. Dimensi Stimulasi Intelektual	96
d. Dimensi Konsiderasi Individual	98



D. Keterbatasan Penelitian	100
BAB VI SIMPULAN DAN SARAN	101
A. Simpulan	101
B. Saran	102
Tabel 3.1 Operasionalisasi Variabel	31
Tabel 3.2 Rincian jumlah Populasi dan sampel penelitian	33
Tabel 4.1 Data pegawai	42
Tabel 4.2 Karakteristik Responden Menurut tingkat pendidikan	44
Tabel 5.1 Data Responden berdasarkan jenis kelamin	62
Tabel 5.2 Tabulasi silang antara jenis kelamin dengan persepsi karyawan terhadap budaya organisasi	63
Tabel 5.3 Tabulasi silang antara jenis kelamin dengan persepsi karyawan terhadap Kepemimpinan Transformasional	64
Tabel 5.4 Data Responden berdasarkan Usia	65
Tabel 5.5 Tabulasi silang antara Usia dengan persepsi karyawan terhadap budaya organisasi	65
Tabel 5.6 Tabulasi silang antara Usia dengan persepsi karyawan terhadap Kepemimpinan Transformasional	66
Tabel 5.7 Data responden berdasarkan Tingkat Pendidikan	67
Tabel 5.8 Tabulasi silang antara Tingkat Pendidikan dengan persepsi karyawan terhadap budaya organisasi	68
Tabel 5.9 Tabulasi silang antara Tingkat Pendidikan dengan persepsi karyawan terhadap Kepemimpinan Transformasional	69
Tabel 5.10 Data Responden Berdasarkan Status Perkawinan	70
Tabel 5.11 Tabulasi silang antara Status Perkawinan dengan persepsi karyawan terhadap budaya organisasi	70
Tabel 5.12 Tabulasi silang antara Status Perkawinan dengan persepsi karyawan terhadap Kepemimpinan Transformasional	71
Tabel 5.13 Data Responden Berdasarkan Lama Bekerja	72
Tabel 5.14 Tabulasi silang antara lama bekerja dengan persepsi karyawan terhadap budaya organisasi	72
Tabel 5.15 Tabulasi silang antara Lama Bekerja dengan persepsi karyawan terhadap Kepemimpinan Transformasional	73
Tabel 5.16 Data responden Berdasarkan Jabatan	74
Tabel 5.17 Tabulasi silang antara Jabatan dengan persepsi karyawan terhadap budaya organisasi	75
Tabel 5.18 Tabulasi silang antara Jabatan dengan persepsi karyawan terhadap Kepemimpinan Transformasional	76
Tabel 5.19 Data responden Berdasarkan Status Kepegawaian	77
Tabel 5.20 Tabulasi silang antara Status Kepegawaian dengan persepsi karyawan terhadap budaya organisasi	77
Tabel 5.21 Tabulasi silang antara Status Kepegawaian dengan persepsi karyawan terhadap Kepemimpinan Transformasional	78
Tabel 5.22 Hasil Uji Validitas dan Reliabilitas Variabel Persepsi karyawan terhadap Budaya organisasi	79
Tabel 5.23 Hasil Uji Validitas dan Reliabilitas Variabel Persepsi karyawan terhadap	80

	Kepemimpinan Transformasional	
Tabel 5.24	Jawaban responden atas Dimensi Keterlibatan	82
Tabel 5.25	Jawaban responden atas Dimensi Konsistensi	85
Tabel 5.26	Jawaban responden atas Dimensi Adaptabilitas	88
Tabel 5.27	Jawaban responden atas Dimensi Misi	90
Tabel 5.28	Jawaban responden atas Dimensi Pengaruh Idealisme	92
Tabel 5.29	Jawaban responden atas Dimensi Motivasi Inspirasional	94
Tabel 5.30	Jawaban responden atas Dimensi Simulasi Intelektual	97
Tabel 5.31	Jawaban responden atas Dimensi Konsiderasi Individual	98
Gambar 4.1	Struktur Organisasi	43
Gambar 4.2	Peta wilayah Pelayanan	45
	Daftar Pustaka	
	Lampiran lampiran	



## KATA PENGANTAR

Dengan memanjatkan puji syukur ke hadirat Allah SWT atas bimbingan dan rahmat-Nya, sehingga penulis dapat menyelesaikan Tesis Program Studi Ilmu Administrasi Kekhususan Administrasi Bisnis, Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik, Universitas Indonesia.

Judul tesis ini adalah:

**” Persepsi Karyawan Terhadap Budaya Organisasi dan Kepemimpinan Transformasional pada Perusahaan Daerah Air Minum (PDAM) Tirta Benteng Kota Tangerang”**

Penyusunan tesis ini dilakukan dalam rangka memenuhi salah satu syarat untuk mencapai gelar Magister sains Program Studi Ilmu Administrasi Kekhususan Administrasi Bisnis, Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik, Universitas Indonesia.

Penulis menyadari sepenuhnya bahwa penulisan tesis ini masih belum sempurna dan penulis juga menyadari atas segala keterbatasan dan kekurangan dan ketidakmampuan penulis, namun demikian penulis mencoba berusaha semaksimal mungkin untuk mewujudkan Tesis ini, dengan banyak menerima bantuan, do'a dan dukungan dari semua pihak baik moril maupun materiil.

Untuk itu, pada kesempatan yang baik ini Penulis dengan segala kerendahan hati ingin menyampaikan ucapan terima kasih yang sebesar-besarnya kepada:

1. Ir. Ichsanuddin Usman, MBA, selaku dosen pembimbing yang dengan tulus dan penuh perhatian membimbing penulis hingga penulisan tesis ini selesai.
2. Seluruh pengajar Program Studi Ilmu Administrasi Kekhususan Administrasi Bisnis, Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik, Universitas Indonesia.
3. Seluruh staff sekretariat Program Studi Ilmu Administrasi Kekhususan Administrasi Bisnis, Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik, Universitas Indonesia.
4. Bapak Ir. H. Ahmad Marju Kodri, Direktur Perusahaan Air Minum (PDAM) Tirta Benteng Kota Tangerang yang telah memberikan kesempatan dan dukungannya dalam penyusunan tesis ini.

5. Pejabat Struktural dan Karyawan PDAM Tirta Benteng Kota Tangerang yang telah membantu dan memberi dukungan kepada penulis sehingga penulisan tesis ini bisa selesai.
6. Untuk Istri dan anak-anakku, terima kasih atas dukungan dan bantuannya.
7. Untuk ibundaku tercinta serta adik-adik dan kakak-kakakku yang telah memberikan semangat dan do'anya kepada penulis selama ini.
8. Teman teman di BPKP atas bantuan dan dukungannya selama ini.
9. Serta semua pihak yang tidak dapat penulis sebutkan satu persatu disini, yang telah membantu sejak dilaksanakannya penelitian hingga penulisan tesis ini selesai.

Penulis berharap semoga hasil karya penyusunan tesis ini, dapat kiranya dimanfaatkan sebagai sumbangan pemikiran dalam rangka menambah pemahaman tentang arti pentingnya Budaya Organisasi dan Gaya Kepemimpinan untuk meningkatkan pencapaian tujuan dan perbaikan kualitas kinerja di PDAM Tirta Benteng Kota Tangerang.

Jakarta, 12 Januari 2012



Penulis

## ABSTRAK

Nama : Murnandi Subekti  
NPM : 0806482081  
Program Studi : Ilmu Administrasi  
Kekhususan Administrasi Bisnis  
Judul Tesis : Persepsi Karyawan Terhadap Budaya Organisasi dan  
Kepemimpinan Transformasional pada PDAM Tirta Benteng  
Kota Tangerang.

Organisasi terus menghadapi perubahan lingkungan dari waktu ke waktu. Perubahan lingkungan menuntut adanya perubahan organisasi, sehingga organisasi harus memiliki kapasitas untuk menanggapi secara cepat dan tepat. Budaya organisasi dan kepemimpinan transformasional merupakan dua faktor penting yang menjadi instrumen bagi organisasi untuk melakukan sebuah perubahan. Penelitian ini secara umum bertujuan untuk menganalisis persepsi pegawai terhadap budaya organisasi dan kepemimpinan transformasional PDAM Tirta Benteng Kota Tangerang.

Penelitian ini menggunakan tipe penelitian survei dengan metode campuran, yaitu deskriptif dan kuantitatif. Sampel penelitian sebanyak 128 karyawan yang diambil dengan teknik *stratified random sampling*. Pengumpulan data menggunakan kuesioner dan wawancara yang dianalisis dengan teknik kualitatif dan kuantitatif.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa secara umum karyawan memiliki persepsi yang tergolong cukup baik terhadap budaya organisasi Perusahaan Air Minum (PDAM) Tirta Benteng, Tangerang. Dari hasil tabulasi silang diperoleh hasil bahwa di antara faktor jenis kelamin, usia, lama bekerja, pendidikan terakhir, status perkawinan, jabatan, dan status kepegawaian yang berhubungan signifikan dengan persepsinya terhadap budaya organisasi adalah tingkat pendidikan. Sementara terkait dengan kepemimpinan transformasional diperoleh hasil bahwa karyawan pada umumnya memiliki persepsi yang baik tentang kepemimpinan transformasional pada Perusahaan Air Minum (PDAM) Tirta Benteng, Tangerang. Dari hasil tabulasi silang diketahui di antara faktor jenis kelamin, usia, lama bekerja, pendidikan terakhir, status perkawinan, jabatan, dan status kepegawaian yang berhubungan signifikan dengan persepsinya terhadap kepemimpinan transformasional adalah usia dan lama bekerja.

Rekomendasi yang diberikan terkait dengan budaya organisasi adalah perlunya meningkatkan keterlibatan karyawan dalam forum diskusi, peningkatan keteladanan pimpinan, pemberian penghargaan terhadap karyawan, mengkomunikasikan misi organisasi, dan melakukan sosialisasi atas strategi organisasi. Sementara untuk memperbaiki kepemimpinan transformasional yaitu pimpinan perlu meningkatkan kemampuannya dalam menumbuhkan loyalitas karyawan dan perlu membangun kharisma yang kuat. Pimpinan juga harus banyak

mengikuti pelatihan-pelatihan kepemimpinan, pelatihan komunikasi, dan pelatihan *Emotional Spiritual Quotient* (ESQ) serta banyak belajar dari pengalaman praktis orang lain yang telah sukses dalam menjalankan kepemimpinan.



## ABSTRACT

Name : Murnandi Subekti  
NPM : 0806482081  
Study Program : Business Administration  
Research Title : Perception Employee to Corporate Culture and Transformational Leadership on PDAM Tirta Benteng Kota Tangerang.

*Organization continually faced environmental change along the times. Environmental change require organizational change, so organization should be have capability to respond its accurately and appropriately. Organizational culture and transformational leadership are two important factors that become instrument for organization change. This research generally aimed to analyzed employee perception regarding organizational culture and transformational leadership at PDAM Tirta Benteng, Tangerang City.*

*This research using survey research with mixed method, that is descriptive and quantitative. Research sample amount to 128 employees taken through stratified random sampling technique. Data gathering using questionnaire and interview that analyzed with qualitative and quantitative technique.*

*Research results indicate that generally employee have perception good enough toward organizational culture of PDAM Tirta Benteng, Tangerang City. From the cross tabulation analysis, get results that among the gender, age, tenure, education level, marital status, position and employee status only education level that have relationship with employee perception regarding organizational culture. While related to transformational leadership get results that employee generally have good perception toward transformational leadership of PDAM Tirta Benteng, Tangerang City. From the cross tabulation analysis, get results that among the gender, age, tenure, education level, marital status, position and employee status that have relationship with employee perception regarding transformational leadership are age and tenure.*

*The recommendation which giving relate to organizational culture is needed to improving employee involvement in the discussion forum, improving leading by example, providing employee reward, communicate organizational mission, and accomplishing socialization for organizational strategy. While for improving transformational leadership that is leader to enhanced their ability in raising employee loyalty. The leader also more following leadership training, communication training, Emotional Spiritual Quotient (ESQ) training, and more learn for practical experience from another that had get success in performing the leadership.*

# **BAB I**

## **PENDAHULUAN**

### **A. Latar Belakang Masalah**

Berdasarkan ketentuan Undang-Undang, setiap daerah diizinkan untuk memiliki perusahaan yang dapat digunakan untuk menambah pendapatan asli daerah. Hal itu sebagaimana ditegaskan dalam Pasal 84 Undang-Undang Nomor 5 Tahun 1962 tentang Perusahaan Daerah yang dinyatakan bahwa daerah dapat memiliki Badan Usaha Milik Daerah. Menurut undang-undang tersebut, perusahaan daerah adalah perusahaan yang dimiliki oleh pemerintah daerah dan modalnya berasal dari kekayaan daerah yang telah dipisahkan dari pembentukannya berdasarkan peraturan daerah.

Meskipun memiliki peranan yang strategis, perusahaan daerah sering menjadi sorotan masyarakat dan dituntut agar semakin terbuka dan terpercaya. Hal ini seiring dengan tuntutan masyarakat Indonesia sejak era reformasi untuk memberantas Korupsi, Kolusi dan Nepotisme (KKN) yang telah menjadi penyakit kronis di berbagai lembaga negara, termasuk juga di Badan Usaha Milik Negara (BUMN) dan Badan Usaha Milik Daerah (BUMD). Pada masa lalu pengelolaan perusahaan-perusahaan milik pemerintah sangat didominasi praktek-praktek nepotisme. Pengisian suatu posisi dalam struktur manajemen maupun keputusan-keputusan yang dijalankan perusahaan sering didasarkan pada keuntungan pribadi dan keluarganya semata, bukan didasarkan pada kebutuhan keberlangsungan perusahaan.

Seiring dengan tuntutan reformasi, maka perusahaan daerah harus berubah mengikuti perkembangan yang tumbuh di masyarakat. Kunci sukses dari perusahaan agar mampu memenuhi tuntutan reformasi adalah terletak pada faktor sumber daya manusianya. Setiap pegawai di dalam perusahaan harus memiliki kompetensi dan keterampilan yang dituntut bidang kerjanya sehingga dapat menunjukkan kinerja secara optimal.

Dalam usaha menciptakan sumber daya manusia organisasi yang handal membutuhkan banyak faktor, budaya organisasi dan kepemimpinan. Pertama,



yaitu budaya organisasi. Budaya organisasi merupakan alat untuk mencapai tujuan dengan mempertanyakan nilai-nilai seperti apa yang dibutuhkan perusahaan agar senantiasa kondusif dan kompetitif (Susanto, 1997: 62). Suatu organisasi agar dapat berjalan dengan baik dan *survive*, serta dapat menggapai sampai tujuan, haruslah memiliki kerjasama yang baik di antara para anggota organisasi. Para anggota organisasi harus dapat memberikan suatu respon dan tindakan yang tepat dan cepat, dalam menilai suatu keadaan lingkungan, oleh karena itu para anggota organisasi harus memiliki kompetensi yang tinggi dalam menghadapi keadaan lingkungan bisnis. Dijelaskan Wawan dan Nugroho (2001: 42) bahwa suatu perusahaan yang sehat namun tidak memiliki budaya organisasi yang kondusif, maka kesehatan perusahaan tersebut tidak akan berumur lama. Perusahaan yang tumbuh berkembang dan lingkungan yang sering berubah membutuhkan suatu *soft competency* yang unggul. Sebuah organisasi bisa sukses atau gagal sangat dipengaruhi oleh faktor-faktor *soft competency* para anggotanya, seperti dalam bentuk budaya organisasi, kepemimpinan, pengetahuan, dan semangat. Sementara faktor-faktor *hard competency* seperti struktur organisasi, dan sistem manajemen tingkat tinggi, pada dasarnya kurang memberikan pengaruh kepada sukses tidaknya suatu organisasi.

Budaya organisasi menetapkan batasan dalam menciptakan perbedaan antara satu organisasi dengan organisasi lainnya, sehingga memberikan identitas yang jelas bagi anggota organisasi. Budaya organisasi juga merupakan seperangkat karakteristik yang dihormati oleh anggota suatu organisasi. Dalam proses bisnis, suatu perusahaan terlebih dahulu akan menentukan visi yang akan diraih. Visi tersebut telah ditentukan oleh para pimpinan perusahaan yang tentunya mengakomodir tidak hanya keinginan pimpinan perusahaan, namun juga keinginan para pemegang saham dan karyawan. Setelah visi ditetapkan maka dibuatlah suatu strategi dan tujuan yang akan diraih berdasarkan visi tadi. Kemudian ditentukan bagaimana caranya untuk menjalankan strategi untuk meraih tujuan perusahaan tersebut, seluruh aktivitas pekerjaan tersebut dilaksanakan dan dikerjakan berdasarkan budaya perusahaan yang ada. Para karyawan yang memiliki kompetensi tinggi, seperti semangat, kepemimpinan, tingkah laku dan pengetahuan, akan melaksanakan pekerjaan yang dibebankan.

Dengan demikian budaya organisasi menjadi suatu elemen yang sangat penting bagi keberhasilannya menghadapi tantangan bisnis yang semakin berat. Budaya organisasi mempunyai kedudukan yang sangat penting dalam mempelajari bagaimana suatu organisasi berhubungan dengan lingkungannya, yang diharapkan dapat meningkatkan komitmen organisasi dan perilaku organisasi serta komitmen anggota organisasi. Dengan kedudukan tersebut, maka dapat dikatakan bahwa budaya organisasi memiliki dampak yang sangat besar terhadap prestasi kerja organisasi. Lingkungan juga perlu dipertimbangkan ketika menentukan *corporate culture* karena sifat dari industri atau tipe bisnis sering menentukan cara-cara tertentu untuk melakukan hal-hal untuk memungkinkan organisasi bersaing atau bertahan sehinggadapat berhasil. Hal ini selaras dengan yang dikemukakan oleh Kusdi (2009: 62) bahwa untuk bertahan hidup (*survival*) diperlukan adaptasi terhadap lingkungan organisasi, yang merupakan elemen-elemen di luar organisasi yang mempunyai pengaruh terhadap kehidupan organisasi.

Kedua, adalah kepemimpinan. Kepemimpinan adalah suatu proses mempengaruhi sikap, perilaku, pendapat, nilai-nilai, norma, pengorganisasian dari aktifitas-aktifitas kerja untuk mencapai visi dan misi organisasi, memotivasi para pengikut untuk mencapai sasaran, pemeliharaan hubungan kerjasama dan *teamwork*, serta perolehan dukungan dan kerjasama dari orang-orang yang berada di luar kelompok atau organisasi. Dalam sebuah organisasi pemimpin adalah figur sentral, sehingga memberikan porsi peran yang besar dalam menentukan kinerja organisasi dan juga kinerja pegawainya. Dalam hubungannya dengan kinerja pegawai, seorang pemimpin memiliki peran dalam memberdayakan, memotivasi, memberikan teladan, pengarahan, dan bimbingan terhadap para pengikutnya. Fungsi-fungsi itu diberikan karena orang yang ditunjuk sebagai pemimpin diyakini memiliki kemampuan lebih dalam menjalankan tugas-tugas tersebut.

Seperti melalui fungsi memberdayakan, anggota organisasi dapat belajar menerima tanggungjawab, menerima peran, sehingga dapat lebih matang dalam menangani tugas-tugas. Fungsi motivasi juga menjadi kegiatan penting untuk membuat pegawai lebih semangat, rajin, dan terus berusaha meningkatkan hasil kerja. Peran dalam memberikan teladan juga penting dilakukan agar pegawai mau

menjalankan tindakan-tindakan yang diinginkan oleh pimpinan, sehingga mengarah pada pencapaian tujuan organisasi. Dengan adanya peran-peran strategis yang harus diemban oleh seorang pemimpin, maka jika dijalankan dengan baik hal itu akan memberikan hasil positif bagi terwujudnya kinerja pegawai yang lebih baik.

Seiring dengan karakteristik lingkungan organisasi yang terus mengalami perubahan, maka dibutuhkan model kepemimpinan yang dapat mendorong adanya semangat perubahan para anggota organisasi. Terkait dengan hal ini, kepemimpinan transformasional dapat diadopsi untuk memberikan daya dorong perubahan. Menurut Bass (dalam Sunarsih, 2001: 72) kepemimpinan transformasional sebagai pemimpin yang mempunyai kekuatan untuk mempengaruhi bawahan dengan cara-cara tertentu. Bawahan merasa percaya, kagum, loyal dan hormat terhadap atasannya sehingga bawahan termotivasi untuk berbuat lebih banyak dari pada apa yang biasa dilakukan dan diharapkan. Kepemimpinan transformasional pada prinsipnya memotivasi bawahan untuk berbuat lebih baik dari apa yang biasa dilakukan. Dengan kata lain kepemimpinan transformasional dapat meningkatkan kepercayaan atau keyakinan diri bawahan yang akan berpengaruh terhadap kinerja bawahan.

Penelitian ini mengambil objek di Perusahaan Daerah Air Minum (PDAM) Tirta Benteng Kota Tangerang. Selama ini dapat dikatakan bahwa kinerja perusahaan masih belum optimal. Kurang optimalnya kinerja PDAM Tirta Benteng Kota Tangerang sebagai BUMD terkait dengan kinerja pegawai, yang pada umumnya disebabkan PDAM memiliki jumlah karyawan yang cukup besar apabila dibandingkan dengan kebutuhan riil. Hal ini terjadi karena praktik pengelolaan Perusahaan Daerah bersifat birokratis. Cukup banyak titipan karyawan yang dimasukkan ke Perusahaan Daerah baik di birokrasi maupun politisi DPRD. Selain itu, pada setiap pergantian keanggotaan Badan Pengawas dan Direksi dimana masing-masing pihak selalu memasukkan pegawai baru tanpa melihat apakah masih diperlukan oleh Perusahaan Daerah baik dalam jumlah maupun kualifikasi yang tidak sesuai dengan yang dibutuhkan untuk menduduki jabatan dan staf tertentu. Hal ini mudah terjadi karena kewenangan mengangkat karyawan baru ada pada Direksi.

PDAM Tirta Benteng Kota Tangerang sebagai perusahaan daerah selain bertujuan mendapatkan laba untuk dapat memberikan dividen bagi Pemerintah Kota Tangerang, juga diharapkan dapat berfungsi sosial. Fungsi sosial tersebut seperti ditunjukkan dalam hal memberlakukan tarif dibawah harga, menjual air dengan harga yang berbeda pada daerah-daerah marginal yang tidak terjangkau dengan aliran pipa air dan tempat tempat ibadah. Dalam prakteknya banyak lingkungan organisasi yang mempengaruhi kebijakan bisnis PDAM Tirta Benteng Kota Tangerang, seperti Pemerintah Daerah, Supplier, pelanggan, rekanan, karyawan, lembaga Swadaya masyarakat (LSM), pesaing dan serikat pekerja. Oleh karena itu, diperlukan budaya organisasi yang kuat dan mengakar pada seluruh anggota organisasi dan kepemimpinan yang efektif agar dapat tercapai visi, misi serta tujuan organisasi.

Berdasarkan uraian di atas, maka peneliti tertarik untuk mengadakan penelitian secara ilmiah dengan judul: **”Persepsi Karyawan terhadap Budaya Organisasi dan Kepemimpinan Transformasional pada Perusahaan Daerah Air Minum Tirta Benteng Kota Tangerang.”**

## **B. Permasalahan dan Perumusan Masalah**

### **1. Permasalahan Penelitian**

Setiap orang yang bekerja pada suatu perusahaan tentunya dituntut untuk berproduktivitas sesuai dengan yang diharapkan (ditetapkan) oleh perusahaan. Untuk itu peranan budaya organisasi dan pemimpin perusahaan yang bersangkutan akan berperan dalam proses pencapaian tingkat produktivitas tersebut. Sehubungan dengan itu, maka organisasi perlu memperhatikan kebutuhan-kebutuhan para karyawannya disamping meningkatkan kemampuannya baik melalui peningkatan pendidikan yang lebih tinggi, kursus, latihan, penataran dan lain sebagainya yang diharapkan dapat mewujudkan kinerja karyawan yang baik.

Berdasarkan hasil penelitian yang dilakukan Persatuan Perusahaan Air Minum Seluruh Indonesia (Perpamsi), permasalahan umum PDAM adalah: cakupan pelayanan rendah, tingkat kehilangan air tinggi, tingkat penagihan piutang rendah, meningkatnya komponen biaya produksi, tarif yang

belum menutupi biaya produksi, hutang yang sangat besar, inefisiensi tenaga kerja, kebijakan investasi kurang terarah, dan campur tangan Pemda dan DPRD terlalu besar dalam pengambilan kebijakan([http://www.perpamsi.org/healthy\\_sector.php](http://www.perpamsi.org/healthy_sector.php)). Selain permasalahan tersebut, berdasarkan hasil telaahan terhadap kinerja manajemen perusahaan, terdapat berbagai permasalahan yang dihadapi oleh PDAM X, antara lain: kepemimpinan manajemen tingkat atas terutama yang berkaitan dengan kepemimpinan, budaya organisasi dan norma yang berlaku di perusahaan, interaksi antar individu baik pada level yang sama maupun antar level yang berbeda di perusahaan, masalah peningkatan kemampuan karyawan dalam mengantisipasi tuntutan konsumen, motivasi kerja karyawan terhadap perusahaan, kepuasan kerja karyawan, dan pemahaman karyawan terhadap pelaksanaan visi dan misi organisasi. Masalah-masalah tersebut jika dibiarkan terus berlangsung, maka akan berdampak pada kerugian perusahaan. Oleh karena itu, perlu adanya strategi yang tepat untuk mengatasi masalah-masalah tersebut.

Selain permasalahan tersebut, dari sisi kinerja pelayanan terhadap warga, PDAM Tirta Benteng Kota Tangerang juga belum optimal. Warga banyak yang mengeluh tentang pelayanan air bersih dari PDAM Tirta Benteng. Warga menilai air sering mati, volume air yang kecil, dan tidak ada informasi PDAM akan mematikan air. Dengan adanya persoalan-persoalan tersebut warga banyak yang menyatakan akan berhenti langganan, karena dinilai justru menyulitkan (Tempo Interaktif, Kamis 10 Maret 2011).

## **2. Perumusan Masalah**

Dengan merujuk pada latar belakang dan permasalahan penelitian, maka dapat dirumuskan masalah penelitian sebagai berikut:

1. Bagaimana persepsi karyawan terhadap budaya organisasi pada Perusahaan Daerah Air Minum Tirta Benteng Kota Tangerang?
2. Bagaimana persepsi karyawan terhadap kepemimpinan transformasional pada Perusahaan Daerah Air Minum Tirta Benteng Kota Tangerang?

## **C. Tujuan Penelitian**

Sesuai dengan rumusan masalah di atas, maka tujuan penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Untuk menganalisis persepsi karyawan terhadap budaya organisasi pada Perusahaan Daerah Air Minum Tirta Benteng Kota Tangerang.
2. Untuk menganalisis persepsi karyawan terhadap kepemimpinan transformasional pada Perusahaan Daerah Air Minum Tirta Benteng Kota Tangerang.

#### **D. Signifikansi Penelitian**

Hasil dari penelitian ini diharapkan berguna baik untuk kepentingan teoritis maupun praktis sebagai berikut:

1. Signifikansi Teoritis. Penelitian berguna untuk mengkaji dan mengoperasionalkan konsep-konsep budaya organisasi dan kepemimpinan transformasional.
2. Signifikansi Praktis. Hasil penelitian ini dapat digunakan sebagai bahan pertimbangan bagi pengambil keputusan dalam rangka peningkatan kinerja organisasi. Sekurang-kurangnya penelitian ini akan membantu pihak-pihak yang berkepentingan dan memberikan alternatif pemikiran dalam rangka perumusan kebijakan yang berkaitan dengan peningkatan kinerja organisasi pada Perusahaan Daerah Air Minum Tirta Benteng Kota Tangerang.

#### **D. Sistematika Penulisan**

Dalam bagian ini dideskripsikan isi dari tiap-tiap bab secara ringkas. Penulisan ini akan disesuaikan dengan sistematika penulisan karya ilmiah yang menggambarkan proses penelitian yang dibagi ke dalam 6 (enam) bab sebagai berikut:

#### **BAB I PENDAHULUAN**

Pada bagian pendahuluan ini dipaparkan latar belakang masalah yang mendasari alasan penulisan untuk meneliti topik yang berkaitan dengan budaya organisasi dan kepemimpinan transformasional, pokok permasalahan, tujuan penelitian, signifikansi penelitian serta sistematika penulisan.

## BAB II TINJAUAN PUSTAKA

Dalam Bab II, menjelaskan kerangka teori konseptual dari penelitian tesis ini serta memperlihatkan teori-teori yang menjadi landasan penelitian, serta membangun kerangka konseptual dalam menganalisa permasalahan yang diteliti, yaitu tentang budaya organisasi dan kepemimpinan transformasional.

## BAB III METODOLOGI PENELITIAN

Pada ini menjelaskan metode penelitian yang digunakan dalam penelitian tentang persepsi karyawan terhadap budaya organisasi dan kepemimpinan transformasional pada PDAM Tirta Benteng Kota Tangerang.

## BAB IV GAMBARAN UMUM OBJEK PENELITIAN

Bab ini berisi gambaran singkat perusahaan, yang memaparkan selang pandang tentang perusahaan yang menjadi obyek penelitian yaitu PDAM Tirta Benteng Kota Tangerang.

## BAB V HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Bab ini memuat pembahasan dan analisa penelitian atas hasil penelitian, yaitu hasil kuesioner dengan responden pada PDAM Tirta Benteng Kota Tangerang yang dipaparkan sesuai kerangka konseptual dan metode penelitian.

## BAB VI SIMPULAN DAN SARAN

Pada bab V, penulis menyampaikan kesimpulan yang diambil dari hasil analisis serta saran-saran yang dipandang perlu.

## **BAB II**

### **TINJAUAN PUSTAKA**

#### **A. Persepsi**

Champoux (2006: 100) menyatakan bahwa persepsi adalah proses kognitif yang membiarkan seseorang merasakan dorongan dari lingkungan. Pengaruh dorongan tersebut dapat dirasakan dalam bentuk penglihatan, sentuhan, kenikmatan, penciuman dan pendengaran. Dorongan tersebut dapat berasal dari orang lain, kejadian-kejadian, objek fisik dan ide-ide. Robbins(2006: 169) memberikan batasan bahwa persepsi adalah proses yang digunakan individu mengelola dan menafsirkan kesan inderanya dalam rangka memberikan makna kepada lingkungannya. Sementara McShane dan Von Glinow (2009: 47) mendefinisikan persepsi sebagai proses penerimaan informasi dan membuat pengertian tentang dunia di sekelilingnya.

Pengertian lain tentang persepsi dikemukakan oleh Gibson, Ivancevich dan Donely (1997: 97), yaitu bagaimana para individu memandang dan memberikan pendapat mengenai apa yang ia lihat dan ia rasakan. Dalam mempersepsi, seorang menghadapi dua hal, pertama, memutuskan mana yang perlu diperhatikan dan mana yang dapat diabaikan; dan yang kedua, menginterpretasikan hal-hal yang ia perhatikan sesuai dengan pengalamannya.

Atkinson dan Hilgard(1991: 209) menyatakan bahwa sebagai cara pandang, persepsi timbul karena adanya respon terhadap stimulus. Stimulus yang diterima seseorang sangat kompleks, stimulus masuk ke dalam otak, kemudian diartikan, ditafsirkan serta diberi makna melalui proses yang rumit baru kemudian dihasilkan persepsi. Dalam hal ini menurut Gibson (1986: 84), persepsi mencakup penerimaan stimulus (*inputs*), pengorganisasian stimulus dan penerjemahan atau penafsiran stimulus yang telah diorganisasi dengan cara yang dapat mempengaruhi perilaku dan membentuk sikap, sehingga orang dapat cenderung menafsirkan perilaku orang lain sesuai dengan keadaannya sendiri.



Terdapat sejumlah faktor yang dapat mempengaruhi persepsi individu, antara lain: (1) Orang atau obyek yang diamati. Setiap individu berusaha membuat penilaian terhadap tingkah laku orang atau obyek yang diamati dengan memberikan perhatian (atensi) pada orang/obyek tersebut, namun seringkali individu tidak menyadari faktor yang mempengaruhi penilaiannya. Proses persepsi dipengaruhi oleh status orang atau obyek yang diamati; (2) Situasi. Aspek-aspek situasional juga berkaitan dengan proses perseptual. Jabatan seseorang atau Kebijakan tertentu dalam organisasi akan mempengaruhi obyek yang diamati; (3) Pengamat. Persepsi juga dipengaruhi oleh kondisi dalam diri individu yang melakukan pengamatan. Salah satu aspek internal yang mempengaruhinya adalah faktor kebutuhan. Seseorang cenderung mengarahkan perhatiannya pada hal-hal yang dapat memenuhi kebutuhannya, sehingga individu dapat menginterpretasikan suatu masalah dengan cara yang berbeda; (4) Persepsi diri. Bagaimana seseorang memandang dirinya akan mempengaruhi persepsinya. Konsep diri adalah bagaimana individu memandang dirinya sendiri. Struktur diri ini tidak hanya khas tetapi juga konsisten bagi setiap individu; (5) Karakteristik pribadi. Karakteristik pribadi seseorang mempengaruhi persepsinya terhadap orang lain. Jika seseorang menerima dirinya sendiri, maka ia akan cenderung memandang aspek-aspek yang menyenangkan pada diri orang lain dari sudut pandang kelemahan dirinya sendiri (Rakhmat, 1996: 95).

Sementara menurut Robbins (2006: 170), ada tiga faktor pokok yang mempengaruhi persepsi, yaitu: (1) faktor dalam situasi yang meliputi waktu, keadaan/tempat kerja, dan keadaan sosial; (2) faktor pada pemersepsi yang terdiri dari sikap, motif, kepentingan, pengalaman, dan penghargaan; dan (3) faktor pada target yang terdiri dari hal baru, gerakan, bunyi, ukuran, latar belakang, dan kedekatan.

Dengan merujuk pada uraian tentang persepsi di atas, maka dapat diketahui bahwa persepsi adalah bagaimana individu menilai dan memberikan pendapat mengenai apa yang dilihat dan dirasakan yang dipengaruhi oleh pengalaman masa lalu, status, jabatan, *self insight*, karakteristik personal, sifat objek, dan situasi.

## B. Budaya Organisasi

### 1. Pengertian Budaya Organisasi

Istilah Budaya organisasi berasal dari dua kata, yakni budaya dan organisasi. Mengenai budaya, Kottler dan Heskett (1997: 9) mendefinisikannya secara formal sebagai totalitas pola perilaku, seni, kepercayaan, kelembagaan dan semua produk lain dari hasil karya dan pemikiran manusia yang membedakan suatu masyarakat. Bagi Prown (1998: 1), budaya adalah suatu nilai bersama yang diciptakan oleh sekelompok orang-orang pada waktu tertentu. Dalam tataran ini, sumber daya yang *tangible*, seperti mesin dan bangunan, sama nilainya dengan sumber daya *intangible*, seperti pengetahuan ilmiah dan sistem-sistem pengelolaan anggaran, yang berinteraksi antara anggota organisasi untuk berproduksi, sebagaimana yang dikatakan oleh para antropologis sebagai "unsur budaya". Hal ini muncul (*emerges*) ketika orang-orang merefleksikan tujuan-tujuannya, sadar atau tidak sadar, langsung atau tidak langsung, keyakinan-keyakinan dari para individu yang bertugas di kantor, fabrikasi, pembelian, atau yang digunakan secara bersama, akan meningkatkan, keyakinan-keyakinan dari masyarakat yang lebih luas kepada yang dimiliki secara individu.

Sementara itu, Gibson, Ivancevich, Donnelly, dan Konopaske (2006: 30) mengemukakan beberapa definisi budaya yang mencakup: (1) Simbol, bahasa, ideologi, ritual dan mitos, (2) Aturan organisasi yang berasal dari aturan pribadi dari pendiri organisasi atau pemimpin yang dominan, dan (3) Hasil: masa lalu; atas dasar simbol; ringkasan dari tingkahlaku dan produk tingkahlaku.

Sejalan dengan pengertian budaya tersebut, Schein sebagaimana dikutip Williams dan Francestutti (2007: 148) mendefinisikan budaya organisasi sebagai berikut:

*"A pattern of shared basic assumptions that the group learned as it solved its problems of external adaptation and internal integration, that has worked well enough to be considered valid and, therefore, to be taught to new members as the correct way to perceive, think, and feel in relation to those problems."*

Definisi tersebut menunjukkan bahwa budaya organisasi merupakan sebuah pola asumsi-asumsi dan keyakinan-keyakinan dasar yang dirasakan bersama oleh anggota organisasi dan merupakan solusi secara konsisten yang

dapat berjalan dengan baik bagi sebuah kelompok dalam menghadapi persoalan-persoalan eksternal dan internalnya, sehingga dapat diajarkan kepada para anggota baru sebagai suatu persepsi, berpikir dan merasakan dalam hubungannya dengan persoalan-persoalan tersebut.

Daft yang dikutip oleh Chang dan Lee (2007: 158) mendefinisikan budaya organisasi sebagai: *"the capability to integrate daily activities of employees to reach the planned goals, can help organizations adapt well to external environment for rapid and appropriate response."* Definisi ini memberikan makna bahwa budaya organisasi adalah kemampuan untuk mengintegrasikan aktivitas sehari-hari karyawan untuk mencapai tujuan yang telah direncanakan, dapat juga membantu organisasi beradaptasi terhadap lingkungan eksternal untuk tanggapan cepat dan khusus. Kemudian O'Reilly, Chatman dan Caldwell yang dikutip oleh Colquitt, Lepine dan Wesson (2009: 546) mendefinisikan budaya organisasi sebagai *"the shared social knowledge within an organization regarding the rules, norms, and values that shape the attitudes and behaviors of its employees."* Pengertian ini menunjukkan bahwa budaya organisasi adalah pengetahuan sosial bersama di dalam sebuah organisasi tentang aturan-aturan, norma-norma, dan nilai-nilai yang membentuk sikap dan perilaku karyawannya.

Menurut Kropp (2005: 1), budaya organisasi adalah maksud bersama tentang kepercayaan dan pemahaman berpegang kepada organisasi atau kelompok tertentu tentang permasalahan, praktek, dan tujuan. Lebih lanjut dikemukakan bahwa budaya organisasi umumnya mencakup enam istilah, yaitu: (1) perilaku organisasi, (2) ideologi dan filosofi organisasi, (3) norma-norma kelompok/organisasi, (4) nilai-nilai yang diperlihatkan organisasi, (5) kebijakan, prosedur, dan (6) aturan-aturan sosialisasi. Sementara Robbins dan Judge (2007: 511) menyatakan bahwa budaya organisasi merujuk pada sistem makna bersama yang dianut oleh para anggota, yang membedakan organisasi dari organisasi lain.

Menurut Champoux (2006: 72), budaya organisasi dapat dilihat melalui tiga perspektif. Pertama, perspektif integrasi yang menekankan konsensus antara orang-orang mengenai nilai-nilai dan dasar-dasar penilaian, tindakan konsisten dalam menyesuaikan nilai-nilai tersebut, dan adanya ambiguitas. Konsensus dalam nilai-nilai dan dasar-dasar penilaian adalah budaya organisasi. Konstitensi

muncul dalam artifak-artifak kebudayaan dan tindakan para anggotanya. Kedua, perspektif diferensiasi yang menunjukkan perpencaran cabang-cabang budaya melalui budaya organisasi. meskipun cabang-cabang budaya ini dapat memiliki konsensus internal mengenai nilai-nilai dan dasar-dasar asumsi dan penilaian, tetapi jauh berbeda dengan yang lain. Perspektif ini membuat kamu menemukan ketidakkonsistenan antara nilai-nilai dan artefak-artefak. Ketiga, perspektif fragmentasi yang berfokus pada kehadiran ambiguitas dalam organisasi. Perspektif tersebut menemukan bermacam interpretasi mengenai nilai-nilai dan artefak-artefak secara umum, membuat berbagai pencarian terhadap konsistensi yang tidak berfungsi/berguna. Satu yang harus dicatat dan diterima adalah dasar-dasar ambiguitas dalam kehidupan organisasi modern.

## **2. Karakteristik Budaya Organisasi**

Buadya organisasi juga memiliki sejumlah karakteristik yang dapat diidentifikasi. Menurut Langton and Robbins (2006: 334) setidaknya ada tujuh karakteristik utama dalam budaya organisasi, yaitu: (1) Inovasi dan pengambil keputusan. Tingkatan dimana pegawai dianjurkan untuk menjadi inovatif dan mengambil risiko, (2) Perhatian pada hal-hal kecil. Tingkatan dimana pegawai dianjurkan untuk bekerja dengan presisi, analisis, dan perhatian pada hal-hal kecil, (3) Orientasi pada hasil. Tingkatan dimana manajemen berfokus pada hasil, atau akhir, dibanding pada tehnik dan proses yang digunakan untuk menerima hasil ini, (4) Orientasi pada orang. Tingkatan dimana manajemen memutuskan mengambil keputusan yang berdampak pada hasil orang di dalam organisasi, (5) Orientasi pada tim. Tingkatan dimana aktivitas kerja diorganisasikan di sekeliling tim dibanding individu, (6) Aggresif. Tingkatan dimana orang yang agresif dan kompetitif lebih baik dibanding orang yang mudah bergaul dan pendukung, dan (7) stabilitas. Tingkatan dimana aktivitas organisasi ditekankan untuk memelihara status quo dibanding pada pertumbuhan.

## **3. Fungsi Budaya Organisasi**

Dalam sebuah perusahaan, budaya memiliki banyak fungsi. Robbins (1996: 294) mengungkapkan sejumlah fungsi budaya organisasi sebagai berikut:

- a. Budaya mempunyai suatu peran menetapkan tapal batas. Budaya dapat membedakan antara organisasi yang satu dan yang lain.
- b. Budaya menumbuhkan rasa identitas bagi para anggotanya.
- c. Budaya menumbuhkan komitmen bersama daripada individual.
- d. Budaya meningkatkan kemantapan sosial. Budaya dapat menjadi perekat sosial serta mempersatukan organisasi dan rasa seiya sekata dan senasib sepenanggungan para anggota.
- e. Budaya berfungsi sebagai mekanisme pembuat makna dan kendali yang memandu dan membentuk sikap serta perilaku para anggota organisasi.

Budaya sebagai sistem dan norma selalu diarahkan demi mencapai tujuan organisasi, sehingga setiap nilai budaya memiliki fungsi tertentu. Ndraha (2003: 17) mengidentifikasi dua belas fungsi budaya yang meliputi: (1) Sebagai identitas dan citra suatu masyarakat. Ini terbentuk dari faktor sejarah, kondisi dan posisi geografis, sistem sosial, dan perubahan dalam masyarakat; (2) sebagai pengikat suatu masyarakat; (3) sebagai sumber. Budaya merupakan sumber inspirasi, kebanggaan dan sumber daya; (4) sebagai kekuatan penggerak dan perubahan; (5) sebagai kemampuan untuk membentuk nilai tambah; (6) sebagai pola perilaku. Budaya berisi norma tingkah laku dan mengartikan batas-batas toleransi sosial; (7) sebagai warisan. Budaya disosialisasikan kepada generasi berikutnya; (8) sebagai substitusi (pengganti) formalisasi; (9) sebagai mekanisme adaptasi terhadap perubahan; (10) sebagai proses yang mempersatukan. Melalui proses *value sharing* masyarakat dipersatukan; (11) sebagai produk proses usaha mencapai tujuan bersama; dan (12) sebagai program mental sebuah masyarakat.

Selanjutnya menurut Syarwaharni dan Nugroho (2001: 39), budaya organisasi mempunyai tiga fungsi, yaitu alat untuk mencapai tujuan pengembangan usaha, pengembangan sumber daya manusia agar semakin berkualitas, dan sebagai andalan daya saing. Sementara Schermerhorn, Hunt dan Osborn, (1997: 267), mengaitkan fungsi budaya dengan bertahan hidupnya organisasi dibagi menjadi dua, yaitu: (1) adaptasi dari luar (*External adaptation*), budaya organisasi berfungsi sebagai petunjuk pencapaian tujuan dan pedoman dalam menghadapi pihak luar, dan (2) adaptasi dari dalam (*internal integration*),

budaya organisasi sebagai instrumen yang dapat membentuk *collective identity* dan sebagai alat penemu yang dapat mengkolaborasikan metode bekerja dan kehidupan bersama.

#### 4. Dimensi Budaya Organisasi

Meskipun budaya organisasi dapat berubah sepanjang masa, namun eksistensinya dapat diukur, setidaknya secara temporer. Terkait dengan pengukuran ini, Brown (1998: 61) mengajukan 12 indikator untuk mengukur budaya organisasi, yakni: kreativitas dan inovasi, kekuasaan dan konflik, informasi dan komunikasi, peraturan, belajar, individual, kooperasi, kepercayaan, konflik, masa depan, loyalitas dan komitmen, dan kerja. Di samping itu Baird *et al* (2004: 388) mengidentifikasi tiga dimensi budaya organisasi, yaitu: inovasi, orientasi hasil (*outcome orientation*), dan kendali lemah versus ketat. Inovasi adalah reseptifitas (penerimaan) dan adaptasi untuk berubah dan kemauan untuk bereksperimen. Orientasi hasil mengacu kepada penekanan aksi dan hasil, mempunyai harapan akan kinerja yang optimal, dan kompetitif. Pengendalian ketat versus lemah mengarah kepada penekanan aktivitas pengendalian dan biaya.

Sementara Denison yang dikutip Sobirin (2007: 195) secara tegas membagi dimensi budaya organisasi menjadi empat, yaitu: *involvement*, *consistency*, *adaptability* dan *mission*. *Involvement* adalah dimensi budaya organisasi yang menunjukkan tingkat partisipasi karyawan (anggota organisasi) dalam proses pengambilan keputusan. *Consistency* menunjukkan tingkat kesepakatan anggota organisasi terhadap asumsi dasar dan nilai-nilai organisasi. *Adaptability* adalah kemampuan organisasi dalam merespon perubahan-perubahan lingkungan eksternal dengan melakukan perubahan internal organisasi. Sementara itu *mission* adalah dimensi inti yang menunjukkan tujuan inti organisasi yang menjadikan anggota organisasi teguh dan fokus terhadap apa yang dianggap penting oleh organisasi. *Involvement* dan *adaptability* secara bersama-sama (dengan tanda positif) mempengaruhi efektifitas organisasi utamanya dalam hal tingkat pertumbuhan organisasi. *Consistency* dan *mission* mempengaruhi tingkat *profitability* organisasi. *Involvement* mempengaruhi efektifitas organisasi melalui mekanisme informal dan struktur formal organisasi. *Consistency* mempengaruhi efektifitas melalui integrasi normatif yang direfleksikan dalam kecocokan antara

ideology dengan praktik sehari-hari dan tingkat predictability system organisasi. Sementara itu *adaptability* mempengaruhi efektivitas organisasi melalui tingkat fleksibilitas kondisi internal organisasi dan fokus organisasi terhadap aspek eksternal. Terakhir, *mission* mempengaruhi efektivitas organisasi melalui pemaknaan yang dilakukan oleh anggota organisasi terhadap eksistensi organisasi dan arah kebijakan organisasi.

Penelitian ini juga menggunakan dimensi budaya organisasi dari Denison untuk mengukur budaya organisasi, karena dimensi tersebut telah digunakan secara luas oleh sejumlah peneliti untuk dijadikan dasar alat ukur atau instrumen budaya organisasi, sehingga sudah teruji validitasnya dengan baik untuk mengukur budaya organisasi. Fey dan Denison (2003) menggunakan dimensi *involvement, consistency, adaptability* dan *mission* untuk mengukur kaitan antara budaya organisasi dengan efektivitas organisasi. Keterlibatan terdiri dari aspek pemberdayaan, orientasi tim, dan pengembangan kemampuan. Konsistensi mencakup nilai-nilai inti, kesepakatan, koordinasi dan integrasi. Adaptabilitas meliputi aspek pembelajaran organisasi, fokus pada pelanggan, dan menciptakan perubahan. Misi terdiri dari aspek visi, tujuan dan sasaran, dan arah strategis. Dalam penelitian lain Denison dan Mishra (1995) juga menggunakan keempat dimensi tersebut dalam mengukur budaya organisasi.

Selain dimensi-dimensi di atas, Ndraha (2003: 124) menyebutkan dimensi budaya organisasi dalam tiga perspektif, yaitu dimensi organisasi yang dilihat dari sudut pandang makro, mikro organisasional, dan mikro individual. Dari sudut makro, Geert Hofstede dalam *Culture's Consequences* (dalam Ndraha, 2003: 124) menggunakan empat set dimensi, yaitu (1) *power distance*, jarak kekuasaan atau ketimpangan kekuasaan di dalam masyarakat besar atau kecil, (2) *uncertainty avoidance*, menerima atau menolak ketidakpastian, (3) *individualism*, individual atau kolektif, dan (4) *masculinity*, maskulin atau feminin.

Dimensi budaya organisasi secara mikro organisasional bertolak dari definisi Schein (dalam Ndraha, 2003: 125), yaitu ada dimensi budaya organisai, yakni (1) *external adaptation*, dan (2) *Internal integration*. Kedua dimensi itu merupakan tolok ukur terakhir dan tertinggi buat budaya organisasi yang ideal. Selanjutnya pada level individu (*individual traits*), Graves (dalam Ndraha, 2003: 25) mencatat 10 items *research tools* (dimensi, kriteria, indikator) untuk budaya

organisasi, yaitu (1) *Self-assurance*, (2) *Decisiveness*, (3) *Supervisory ability*, (4) *Intelligence*, (5) *Initiative*, (6) *Need for achievement (nAch)*, (7) *Need for self-actualization*, (8) *Need for power*, (9) *Need for reward*, dan (10) *Need for security*.

## 5. Faktor-faktor yang Mempengaruhi Budaya Organisasi

Budaya organisasi, baik organisasi publik maupun organisasi perusahaan tidak terjadi begitu saja, melainkan dipengaruhi oleh sejumlah faktor yang menurut Robbins (1996: 573) meliputi:

1. Inisiatif individu (*Individual Initiative*); yaitu tingkat tanggung jawab dan kemandirian yang dimiliki tiap anggota.
2. Toleransi risiko (*Risk Tolerance*); adalah tingkat resiko yang boleh atau mungkin dipikul oleh anggotanya untuk mendorong mereka menjadi agresif, inovatif dan berani mengambil resiko.
3. Integrasi (*Integration*); ialah tingkat unit-unit kerja dalam organisasi yang mendorong untuk beroperasi dalam koordinasi yang baik.
4. Dukungan manajemen (*Management Support*); yaitu tingkat kejelasan komunikasi, bantuan dan dukungan yang disediakan manajemen terhadap unit kerja dibawahnya.
5. Pengawasan (*Control*); yaitu sejumlah aturan atau peraturandan sejumlah pengawasan yang digunakan untuk mengatur dan mengawasi perilaku karyawan.
6. Identifikasi (*Identify*); yakni tingkat identifikasi diri tiap anggota dalam organisasi secara keseluruhan melebihi group kerja atau bidang profesi masing-masing.
7. Sistem penghargaan (*Reward System*); adalah tingkat alokasi dan penghargaan (kenaikan gaji, promosi jabatan) berdasarkan *performance* pegawai sebagai lawan dari senioritas, anak masyarakat dan lain-lain.
8. Toleransi terhadap konflik (*Conflict Tolerance*); yaitu tingkat toleransi terhadap konflik dan kritik keterbukaan yang muncul dalam organisasi.
9. Pola komunikasi (*Communication Patterns*); yakni tingkat keterbatasan komunikasi dalam organisasi yang sesuai otoritasi pada hirarki formal.



## 6. Perubahan Budaya Organisasi

Menurut Miller dan Friessen (1998: 558), mengelola budaya organisasi berarti melakukan sesuatu terhadap budaya tersebut, seperti memperkuat, memperlemah, melakukan proses sosialisasi, mengembangkan, memelihara dan bahkan mengubahnya. Miller menyebutkan lima pendekatan dalam melakukan perubahan budaya, yaitu: (1) mengidentifikasi norma yang berlaku, (2) merumuskan arah dan tujuan perusahaan, (3) memperkenalkan norma baru, (4) mengidentifikasi perbedaan dan masalah yang muncul, dan (5) mengatasi akibat perbedaan norma tersebut.

Terkait dengan perubahan organisasi tersebut, Peter Senge (dalam Robbins, 1996: 451) memperkenalkan konsepnya yang terkenal: *personal mastery*. Senge mengemukakan suatu istilah yang disebut *learning organization*, maksudnya bahwa suatu organisasi juga belajar dan berubah melalui kegiatan belajar orang-orangnya secara individual dan terus-menerus.

Bagi Robbins (1996: 592), perubahan budaya dapat dilakukan melalui delapan cara, yaitu: (1) Jadikan perilaku manajemen puncak sebagai model, (2) ciptakan sejarah baru, simbol dan kebiasaan/keyakinan yang sesuai dengan budaya yang diinginkan, (3) seleksi, promosikan dan support karyawan yang mendukung nilai baru yang dicari, (4) menentukan kembali cara-cara proses sosialisasi untuk nilai yang baru, (5) merubah sistem penghargaan dengan nilai-nilai baru, (6) gantikan norma yang tidak tertulis dengan aturan formal/tertulis, (7) mengacak sub budaya yang ada melalui rotasi jabatan yang luas, dan (8) tingkatkan kerjasama kelompok dengan konsensus dan partisipasi tumbuh rasa saling percaya.

Sementara menurut Kreitner dan Kinicki (2004: 77), perubahan budaya organisasi dapat terbentuk melalui beberapa proses, yaitu: (1) kalimat formal mengenai philosophy, misi, visi, nilai-nilai, dan persiapan-persiapan yang digunakan untuk merekrut, menyeleksi, dan mensosialisasi, (2) menata fisik dari suatu tempat, lingkungan kerja, dan pembangunan. Mempertimbangkan bagaimana acordia inc. mencoba menciptakan budaya mengenai pengusaha yang lebih banyak dengan membangun fasilitas sistim satu rantai yang baru, (3) slogan-slogan, bahasa, akronim, dan kata-kata, (4) menentukan peran, pelatihan program,

pengajaran, pelatihan yang dilakukan oleh manajer dan supervisor, (5) penghargaan yang eksplisit, symbol-symbol status (contohnya, Gelar), dan mempromosikan criteria, (6) cerita, legenda, atau mitos mengenai orang-orang dan peristiwa penting, (7) aktifitas organisasi, sebuah proses, atau sebuah hasil yang menjadi pusat perhatian pemimpin, (8) reaksi pemimpin terhadap kritik pada suatu kejadian yang tidak disengaja dan krisis yang dialami oleh organisasi, (9) sebuah alur dan struktur organisasi, (10) sistem dan prosedur organisasi, dan (11) tujuan organisasi dan mengasosiasikan criteria menggunakan sistim rekrutmen, penyeleksian, pengembangan, promosi, pemberhentian, mempesiunkan orang.

### **C. Gaya Kepemimpinan**

#### **1. Pengertian Kepemimpinan**

Sebagai sebuah konsep yang telah banyak dipelajari, kepemimpinan didefinisikan secara beragam. Dalam bahasa yang sederhana Bathel yang dikutip oleh Chang dan Lee (2007: 157) mengemukakan bahwa kepemimpinan adalah kemampuan untuk mempengaruhi orang lain. Bohn dan Grafton (2002: 74) menyatakan bahwa kepemimpinan memiliki makna sebagai cara menciptakan visi yang jelas, mengisi bawahan dengan kepercayaan diri, diciptakan melalui koordinasi dan komunikasi terhadap sesuatu yang rinci.

Daft dan Carcic (2008: 479) mendefinisikan kepemimpinan sebagai kemampuan untuk mempengaruhi orang ke arah pencapaian tujuan organisasi. Mempengaruhi berarti hubungan antar orang tidak pasif dan pengaruh didesain untuk mencapai tujuan. Robbins dan Judge menjelaskan kepemimpinan sebagai kemampuan untuk mempengaruhi sebuah kelompok ke arah pencapaian visi atau seperangkat tujuan. Menurut Greenberg dan Baron (2000: 85), kepemimpinan merupakan proses yang digunakan oleh seseorang untuk mempengaruhi anggota kelompok ke arah pencapaian tujuan kelompok organisasi.

Menurut Hersey dan Blanchard (1999: 167), kepemimpinan adalah konsep yang lebih luas daripada manajemen; manajemen dipandang sebagai jenis kepemimpinan khusus yang harus mencapai tujuan organisasi, sedangkan kepemimpinan tidak hanya usaha untuk pencapaian tujuan organisasi, tetapi dapat juga tujuan-tujuan lain yang tidak ada kaitannya dengan tujuan organisasi.

Definisi lain tentang kepemimpinan dikemukakan oleh Starling (2008: 351), yaitu proses mempengaruhi aktivitas sebuah kelompok dalam upaya ke arah pencapaian tujuan organisasi dalam sebuah situasi yang diberikan. Menurut Follett (dalam Starling, 2008: 351), keterampilan pemimpin tidak hanya mempercayakan pada kekuatan pribadi, pemimpin mengendalikan kelompok tidak dengan mendominasi tetapi ekspresinya.

Definisi-definisi di atas pada umumnya memandang kepemimpinan sebagai aktivitas yang berkelanjutan, diarahkan untuk menimbulkan dampak pada perilaku orang lain yang pada akhirnya difokuskan pada upaya untuk mewujudkan tujuan-tujuan organisasi. Definisi tersebut juga mencerminkan asumsi bahwa kepemimpinan menyangkut sebuah proses pengaruh sosial yang dalam hal ini pengaruhnya disengaja oleh seseorang terhadap orang lain untuk mengatur aktivitas-aktivitas serta hubungan di dalam sebuah kelompok atau organisasi.

Kepemimpinan merupakan sebuah proses kompleks yang memerlukan banyak keterampilan. Menurut Robbins (2001: 462), salah satu fondasi utama kepemimpinan adalah kepercayaan. Boon dan Holmes yang dikutip Robbins (2001: 462) menjelaskan bahwa kepercayaan merupakan suatu pengharapan positif bahwa orang lain tidak akan — melalui kata-kata, tindakan, atau keputusan — bertindak secara oportunistik. Dari definisi tersebut, setidaknya ada dua kata kunci penting dari kepercayaan, yaitu pengharapan positif dan secara oportunistik. Istilah pengharapan positif dalam pengharapan tersebut mengasumsikan bahwa pengetahuan dan keakraban dengan pihak lain. Menurut Rotter yang dikutip Robbins (2001: 462), kepercayaan adalah suatu proses ketergantungan-historis yang didasarkan pada sampel-sampel pengalaman yang relevan namun terbatas. Pengharapan itu membutuhkan waktu untuk membentuknya, dibangun sedikit demi sedikit dan terakumulasi. Sementara istilah secara oportunistik merujuk pada risiko dan kerentanan yang inheren dalam setiap hubungan kepercayaan. Menurut Rempel, Holmes dan Zanna yang dikutip Robbins (2001: 462), kepercayaan mencakup membuat seseorang rentan seperti ketika, misalnya, menyingkapkan informasi intim atau bergantung pada janji-janji. Karena sifat ini juga, kepercayaan memberikan peluang bagi kekecewaan atau pengambilan manfaat dari kepercayaan.

Menurut Kotter yang dikutip oleh Bolden (2004: 6), kepemimpinan pada dasarnya berbeda dengan manajemen. Hal ini sebagaimana dikemukakan sebagai berikut:

*“Leadership is different from management, but not for the reason most people think. Leadership isn't mystical and mysterious. It has nothing to do with having charisma or other exotic personality traits. It's not the province of a chosen few. Nor is leadership necessarily better than management or a replacement for it: rather, leadership and management are two distinctive and complementary activities. Both are necessary for success in an increasingly complex and volatile business environment.”*

Berdasarkan pendapat Kotter di atas terlihat bahwa pada dasarnya kepemimpinan dan manajemen memiliki perbedaan, yang merupakan aktivitas saling melengkapi. Keduanya diperlukan untuk meraih kesuksesan dalam lingkungan bisnis yang mudah berubah dan kompleks.

Jadi dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan adalah proses dimana seseorang mengarahkan dan mempengaruhi perilaku dan tindakan orang lain dengan menggunakan keterampilan komunikasi yang melekat pada diri seseorang berupa sifat-sifat dan perilaku tertentu yang merupakan sebuah proses dinamis dan tidak terbatas.

## **2. Kompetensi Kepemimpinan**

Untuk dapat menjalankan kepemimpinannya secara efektif, seorang pemimpin harus memiliki sejumlah kompetensi. Menurut Joseph (2007: 25), setidaknya ada sepuluh kompetensi yang perlu dimiliki oleh seorang pemimpin, yaitu:

- a. *Arah diri (self direction)*. Arah diri merupakan kemampuan untuk menyusun tujuan untuk dirinya dan melintang jalur yang mengarahkan pada tujuan dengan dedikasi pemikiran tunggal. Hal ini merupakan kunci dorongan personal dalam memimpin. Beberapa orang menyusun tujuannya tetapi tidak diikuti dengan dorongan personal. Sementara yang lainnya memulai dengan bekerja atas tujuan-tujuannya, tetapi mungkin tidak sampai akhir. Beberapa orang membutuhkan sentuhan yang tetap dari orang lain untuk mencapai tujuan.

- b. Fleksibilitas(*flexibility*), yaitu kemampuan untuk mengubah dirinya sesuai dengan situasi. Esensi dari fleksibilitas mental adalah kemampuan untuk menangani situasi yang berbeda dalam cara yang berlainan, khususnya untuk menanggapi hal-hal yang baru, kompleks dan situasi yang problematik.
- c. Kerjasama (*teamwork*), yang merupakan kemampuan untuk bekerja bersama terhadap visi bersama. Kemampuan tersebut untuk mengarahkan individu melaksanakan tujuan organisasi. Semua anggota tim dalam suatu kelompok harus mengerti tujuan bersama organisasi. Tim yang baik adalah tim yang dikelola dan mengetahui bagaimana akan berhubungan dengan situasi-situasi tertentu. Setiap anggota tim memainkan peranan yang penting. Beberapa tim yang baik juga mengetahui kekuatan masing-masing anggota dan mengambil keuntungan dari kekuatan tersebut. Kemampuan kerja tim antara lain mencakup: bekerja bersama dalam suatu kelompok untuk mencapai tujuan bersama, mencapai hasil yang ingin dicapai, merayakan kesuksesan, memiliki pimpinan tim yang jelas, memiliki tujuan yang jelas, mendukung satu sama lain dalam mencapai tujuan, masing-masing anggota memiliki kemampuan untuk mempengaruhi keputusan, dan masing-masing anggota memiliki tanggung jawab personal atas kinerja dan kualitasnya.
- d. Strategi(*strategy*). Strategi adalah kejadian suatu tindakan yang diadopsi sesudah disaring secara ekstensif melalui data-data yang tersedia dan sesudah dievaluasi dari alternatif solusi yang bervariasi. Strategi juga merupakan kemampuan untuk memahami dan menginterpretasikan informasi untuk tindakan-tindakan tertentu yang akan diimplementasikan.
- e. Pengambilan keputusan (*decision making*). Pengambilan keputusan merupakan studi yang mengidentifikasi dan memilih alternatif-alternatif yang didasarkan pada nilai dan preferensi dari pembuat keputusan. Membuat keputusan berdampak bahwa ada alternatif-alternatif pilihan untuk dipertimbangkan dan dalam kasus ini tidak hanya mengidentifikasi banyak alternatif yang mungkin, tetapi juga memilih salah satu yang terbaik dan cocok dengan tujuan, kehendak, gaya hidup, nilai dan sebagainya. Pengambilan keputusan juga merupakan proses mengurangi ketidakpastian dan alternatif yang meragukan.

- f. Mengelola perubahan (*managing change*). Mengelola perubahan merupakan kemampuan untuk beradaptasi terhadap perubahan skenario tanpa kehilangan keefektifan dan efisiensi. Mengelola perubahan mencakup mengelola perubahan tugas, area praktik profesional dan tubuh pengetahuan.
- g. Delegasi (*delegation*). Delegasi adalah kesediaan untuk menugaskan tanggung jawab kepada yang lain. Delegasi merupakan fungsi manajerial yang penting untuk mengurangi beban tugas pimpinan. Delegasi membutuhkan kepercayaan yang cukup terhadap orang yang diberikan delegasi tugas.
- h. Komunikasi (*communication*). Komunikasi adalah proses yang mana informasi melewati atau dibawa dalam berbagai bentuk. Komunikasi bisa dalam bentuk organisasi atau tim dalam sebuah organisasi. Komunikasi yang efektif tergantung pada tiga faktor, yaitu kepercayaan, emosi dan alasan.
- i. Negosiasi (*negotiation*). Negosiasi adalah proses dimana dua pihak memecahkan perselisihan, setuju atas terjadinya suatu tindakan atau mencoba untuk memperoleh hasil yang saling menguntungkan. Kepentingan yang saling diuntungkan merupakan bagian penting dalam negosiasi dan tidak boleh hanya satu pihak saja yang diuntungkan.
- j. Kekuasaan pengaruh (*power and influence*). Kekuasaan adalah kemampuan untuk menggunakan pengaruh dalam organisasi atau individu di luar wewenang yang diturunkan dari jabatan.

Sementara Manning (2005: 29) menyebutkan sepuluh kualitas yang harus dimiliki oleh seorang pemimpin untuk membantunya dalam proses kepemimpinan, yaitu:

- a. Visi. Syarat utama menjadi seorang pemimpin adalah memiliki visi yang baik. Visi menginspirasi yang lain dan menyebabkan seorang pemimpin dapat melakukan tugasnya.
- b. Kemampuan. Seorang pemimpin harus memiliki pemahaman yang baik atas pekerjaannya. Karyawan biasanya menunjukkan kesabaran kepada seorang pemimpin yang baru, tetapi mereka akan kehilangan kepercayaan kepada seorang pemimpin yang gagal dalam melaksanakan tugasnya.

- c. **Antusiasme.** Ciri dari seorang pemimpin yang baik yaitu memiliki antusiasme yang kuat. Antusiasme yang ditunjukkan seorang pemimpin membangkitkan antusiasme bagi pengikutnya.
- d. **Stabilitas.** Seorang pemimpin harus memiliki profesionalisme, dengan memisahkan dan membedakan masalah perusahaan dengan masalah pribadi.
- e. **Memahami sesama.** Seorang pemimpin tidak boleh merendahkan bawahannya atau memperlakukan mereka seperti mesin. Seorang pemimpin harus memahami kesejahteraan bawahannya. Pengertian terhadap orang lain membutuhkan kesabaran dan kemauan untuk mendengarkan permasalahan bawahannya.
- f. **Percaya diri.** Apabila seorang pemimpin kurang percaya diri, karyawan akan mempertanyakan otoritasnya, bahkan mengabaikan perintahnya.
- g. **Ketekunan.** Seorang pemimpin memiliki kebulatan tekad dan ketekunan untuk menyelesaikan suatu masalah yang sulit.
- h. **Vitalitas.** Seorang pemimpin harus memiliki kekuatan dan stamina yang prima dalam menjalankan tugasnya sebagai seorang pemimpin.
- i. **Karisma.** Seorang pemimpin harus memiliki kekuatan, yaitu kemampuan untuk memberi perhatian pegawainya dan membuat mereka mengikutinya.
- j. **Integritas.** Syarat paling penting seorang pemimpin adalah integritas, yaitu karakter yang kuat, dan keberanian. Tanpa integritas maka tidak ada kepercayaan. Kepercayaan memimpin dengan rasa hormat, loyalitas, dan tindakan.

### **3. Fungsi Kepemimpinan**

Kepemimpinan dalam sebuah organisasi memiliki banyak fungsi, terutama berhubungan dengan kelancaran pelaksanaan fungsi organisasi dan tercapainya tujuan organisasi. Dikemukakan oleh Kartono (2005: 62) bahwa fungsi kepemimpinan antara lain mencakup: (1) memprakarsai struktur organisasi, (2) menjaga adanya koordinasi dan integritas organisasi, supaya semuanya beroperasi secara efektif, (3) merumuskan tujuan institusional atau organisasional, dan menentukan sarana serta cara-cara yang efisien untuk mencapai tujuan tersebut, (4) menengahi pertentangan dan konflik-konflik yang muncul, dan mengadakan

evaluasi serta evaluasi ulang, dan (5) mengadakan revisi, perubahan, inovasi pengembangan, dan penyempurnaan dalam organisasi. Sementara menurut Wirawan (2003: 98), kepemimpinan memiliki fungsi sebagai berikut:

- a. Menciptakan visi. Visi adalah apa yang diimpikan, keadaan masyarakat yang dicita-citakan, apa yang dicapai oleh pemimpin dan pengikutnya di masa yang akan datang. Visi merupakan tujuan yang ingin dicapai, suatu fokus pikiran yang akan dicapai oleh pemimpin dan pengikutnya. Akan tetapi tidak semua tujuan dapat disebut visi. Suatu tujuan dapat disebut visi sekurang-kurangnya jika memenuhi empat persyaratan. Pertama, visi merupakan hasil abstraksi keadaan yang dicita-citakan, yang ingin dicapai di masa yang akan datang. Kedua, visi relatif tetap berada di benak pemimpin dan pengikut untuk waktu yang panjang. Ini bukan berarti visi tidak dapat berubah. Visi pada umumnya berubah apabila terjadi perubahan pada lingkungan internal dan eksternal masyarakat atau organisasi. Ketiga, visi pada umumnya dilukiskan dengan menggunakan kata-kata atau kalimat filosofis. Karena menggunakan kalimat pendek, visi mempunyai pengertian yang sangat luas dan dapat diberi isi yang berbeda dari waktu ke waktu. Keempat, visi memberi aspirasi dan motivasi kepada pemimpin dan pengikutnya. Visilah yang mendorong dan menarik pemimpin dan pengikut untuk bergerak ke arah tertentu.
- b. Mengembangkan budaya organisasi. Untuk merealisasikan visi, para pengikut dan pemimpinnya harus berpikir, bersikap dan berperilaku tertentu dalam melaksanakan tugasnya. Agar para pengikutnya berpikir, bersikap, dan berperilaku tertentu, pemimpin perlu menetapkan pedoman perilaku dalam bentuk norma-norma. Pemimpin mengumpulkan nilai-nilai yang ada di masyarakat atau mengembangkan nilai-nilai baru. Nilai-nilai ini kemudian dipergunakan oleh pemimpin untuk memotivasi dan menggerakkan para pengikutnya untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan.
- c. Menciptakan sinergi. Sistem sosial yang oleh pemimpin, beranggotakan para pengikut pemimpin (mereka yang perilaku dan sikapnya terpengaruh oleh pengaruh pemimpin), mereka yang menolak kepemimpinan pemimpin, dan mereka yang mempunyai sikap netral terhadap kepemimpinan pemimpin. Mereka membentuk kelompok-kelompok sosial yang sering memiliki tujuan,



latar belakang budaya, pendidikan, kelas sosial dan sebagainya yang berbeda. Keadaan ini, terutama jika norma-norma demokratis tidak diterapkan, punya potensi untuk menimbulkan konflik. Jika terjadi konflik dan berkembang menjadi konflik destruktif, konflik tersebut mengganggu proses kepemimpinan.

- d. Memberdayakan pengikut. Pemberdayaan merupakan tindakan membangun, mengembangkan, dan meningkatkan daya atau kekuasaan melalui kerjasama, berbagi dan bekerja bersama. Memberdayakan merupakan proses interaktif berdasarkan aktivitas sinerjik. Pemberdayaan perlu dilaksanakan oleh pemimpin secara sistematis.
- e. Menciptakan perubahan. Kepemimpinan selalu diartikan untuk menciptakan perubahan dan pemimpin selalu disebut agen perubahan. Perubahan mencakup perilaku, prosedur, struktur atau keluaran jumlah dalam organisasi. Target perubahan dalam kepemimpinan sangat luas, antara lain meliputi: a) visi dan misi, b) strategi dan rencana operasional, c) struktur organisasi, tugas, dan pembagian tugas-tugas, d) orang yang menjadi anggota organisasi dan yang dilayaninya, e) teknologi, dan f) produk sistem sosial.
- f. Memotivasi pengikut. Salah satu tugas paling sulit para pemimpin adalah memotivasi para pengikutnya agar mau bergerak mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Motivasi dikelompokkan menjadi dua jenis, yaitu motivasi intrinsik dan motivasi ekstrinsik. Motivasi intrinsik adalah motivasi yang berasal dari dalam diri pengikut. Pengikut dengan kesadaran tinggi melakukan tugas karena memang telah menjadi tugasnya. Pengikut tidak melakukannya karena paksaan, ingin dipuji atau ingin mendapat imbalan. Bagi orang yang beretos tinggi, bekerja merupakan kewajiban, sesuatu yang harus dilakukannya. Sedangkan motivasi ekstrinsik merupakan motivasi yang berasal dari luar diri individu. Orang bekerja karena mengharapkan imbalan, gaji, pangkat, atau penghargaan.
- g. Mewakili sistem sosialnya. Seorang pemimpin mewakili sistem sosial yang dipimpinnya. Dalam kapasitas ini pemimpin bertindak sebagai tokoh dan simbol sistem sosialnya. Ia berkewajiban untuk memikul sejumlah tanggung jawab kedinasan, tanggung jawab sosial, seremonial dan legal. Pemimpin

bertindak sebagai wakil atau liason masyarakat yang dipimpinnya dalam kaitannya dengan pihak luar yang berada di lingkungan eskternal sistem sosial.

- h. Membelajarkan organisasi. Organisasi merupakan sistem sosial yang ada untuk mensejahterakan masyarakat. Organisasi yang belajar terus menerus akan meningkatkan kesejahteraan masyarakat secara berkelanjutan. Dalam bukunya *The Fifth Discipline*, Senge (1990) menyatakan bahwa bangunan dari *learning organization* adalah lima pengetahuan yang harus dikuasai oleh organisasi. Kelima disiplin tersebut adalah: *system thinking* (berpikir sistem), *personal mastery* (penguasaan personal), *mentals models* (model-model mental), *shared vision* (visi bersama), dan *team learning* (belajar secara tim)

#### 4. Gaya Kepemimpinan

Menurut Monaahan dan Hengst (1992: 252), gaya kepemimpinan adalah pola perilaku nyata yang ditunjukkan oleh seseorang berkenaan dalam kedudukan formal kepemimpinan. Newstrom dan Davis (1997: 205) menjelaskan bahwa gaya kepemimpinan adalah pola menyeluruh dari tindakan seorang pemimpin, baik yang tampak maupun yang tidak tampak oleh bawahannya. Gaya kepemimpinan menggambarkan kombinasi yang konsisten dari falsafah, sifat dan sikap yang mendasari perilaku seseorang. Gaya kepemimpinan juga menunjukkan, secara langsung maupun tidak langsung, keyakinan seorang pemimpin terhadap kemampuan bawahannya. Senada dengan hal tersebut gaya kepemimpinan adalah suatu cara yang digunakan dalam menjalankan fungsi kepemimpinannya atau cara perilaku pemimpin terhadap anggota kelompoknya (Mullins, 1999: 67). Oleh karena itu, gaya kepemimpinan merupakan suatu pola perilaku seorang pemimpin yang khas pada saat mempengaruhi orang, apa yang dipilih oleh seorang pemimpin untuk dikerjakan, cara pemimpin bertindak dalam mempengaruhi anggota kelompok membentuk gaya kepemimpinannya. Gaya kepemimpinan yang paling tepat dapat memaksimalkan produktivitas, kepuasan kerja, pertumbuhan dan perkembangan organisasi di segala situasi sehingga dapat meningkatkan daya bersaing pemimpinnya maupun organisasi secara keseluruhan.

Dalam studi tentang kepemimpinan telah banyak menghasilkan pendekatan yang digunakan dalam kepemimpinan. Menurut Yukl (1994: 9), setidaknya ada empat pendekatan kepemimpinan yang umum dibahas, yaitu:

*Pertama*, pendekatan berdasarkan sifat. Studi-studi tentang kepemimpinan pada akhir abad ke-18 dan awal abad ke-19 pada umumnya terkait pada orientasi kepemimpinan menurut keturunan (raja dan bangsawan). Para peneliti berasumsi bahwa pemimpin itu tidak mungkin berasal dari orang biasa yang berstatus sosial rendah. Studi ini kemudian terkenal sebagai *The Great Man Theory of Leadership*. Teori ini berpandangan bahwa seorang yang dilahirkan sebagai pemimpin otomatis menjadi pemimpin (Munandar, 1997: 47).

Kemudian studi kepemimpinan memusatkan perhatian pada ciri pribadi pemimpin, yang dikenal dengan *trait theory*. Teori-teori kepemimpinan mulai menghubungkan ciri kesuksesan dengan pemilikan bakat-bakat istimewa. Ratusan studi mengenai *trait* dilaksanakan selama tahun 1930-an hingga tahun 1940-an. Studi ini mengungkapkan kualitas pribadi yang sulit dipahami. Banyak penelitian dilakukan dengan hasil yang mengecewakan. Sejumlah *trait* yang ditemukan hanya mampu mengungkapkan tipe orang yang memiliki kemampuan untuk menduduki posisi-posisi kepemimpinan dan tidak mengungkapkan tipe seperti apakah yang akan berhasil sebagai seorang pemimpin.

*Kedua*, pendekatan berdasarkan perilaku. Kepemimpinan mempunyai dua kecenderungan yaitu konsiderasi dan inisiasi. Pemimpin yang ideal adalah pemimpin yang mempunyai perhatian terhadap bawahan cukup tinggi dan terhadap hasil kerja juga tinggi (Wahjosumidjo, 1994: 61).

*Ketiga*, pendekatan berdasarkan pengaruh kekuasaan. Teori ini mengemukakan bahwa seorang pemimpin yang efektif harus selalu menyesuaikan dengan situasi kedewasaan bawahannya.

*Keempat*, pendekatan situasional. Pendekatan situasional menekankan pentingnya faktor otoritas pemimpin dan pengarahan, sifat dasar tugas yang dilakukan pemimpin unit, tugas bawahan, dan sifat dasar lingkungan eksternal. Pendekatan situasional terbagi atas dua sub-kategori utama. Pertama, penelitian yang menempatkan perilaku pemimpin sebagai variabel terikat. Kedua, model kontingensi berusaha mengetahui bagaimanakah variabel situasional menjadi

penghubung antara atribut perilaku pemimpin dengan pengukuran efektivitas pemimpin dalam mengendalikan organisasi.

Selain dikenal pendekatan-pendekatan kepemimpinan, dalam membahas konsep kepemimpinan juga dikenal dengan istilah gaya kepemimpinan. Beberapa gaya kepemimpinan yang sudah cukup dikenal luas antara lain:

*Pertama*, gaya kepemimpinan otokratis. Dalam kepemimpinan otokratis, pemimpin bertindak sebagai diktator terhadap anggota kelompoknya. Dalam hal ini pemimpin menunjukkan dan memberi perintah serta kewajiban bawahan untuk mengikuti dan menjalankannya, tidak boleh membantah ataupun mengajukan saran. Ciri-ciri kepemimpinan otokratis adalah: Semua keputusan kebijaksanaan dihasilkan oleh pemimpin; setiap langkah aktivitas dan teknik diperintahkan oleh pemimpin satu persatu, sehingga langkah di masa depan selalu tidak menentu; pemimpin biasanya mendiktekan tugas dan kerja lainnya untuk setiap anggota; dan pemegang peran dalam memuji dan mengkritik adalah pribadi, tetapi tetap tidak aktif dalam kelompok kecuali hendak memperagakan sesuatu (Jewell dan Siegall, 1998: 92).

*Kedua*, gaya kepemimpinan demokratis. Pemimpin dengan gaya demokratis menempatkan kepemimpinannya sebagai pemimpin di tengah-tengah anggota kelompok. Pemimpin selalu berusaha menstimulasi anggota-anggotanya agar bekerja secara kooperatif untuk mencapai tujuan bersama. Dalam tindakan dan usahanya, selalu berpangkal pada kepentingan dan kebutuhan kelompok dan mempertimbangkan kesanggupan serta kemampuan kelompoknya. Ciri-ciri gaya kepemimpinan demokratis adalah: semua kebijaksanaan merupakan pembicaraan dan keputusan kelompok, didorong dan dibantu pemimpin.

*Ketiga*, gaya kepemimpinan karismatik. Kepemimpinan karismatik dicitrakan sebagai kepemimpinan yang penting dalam hubungannya dengan kepuasan. Weber memandang pemimpin karismatik sebagai mistis, narsistik, dan memiliki kemampuan personal yang magnetis. Pemimpin karismatik berinteraksi dengan orang lain melalui keyakinan-keyakinan dan perilaku yang unik. Pengaruh karismatik berakar pada nilai-nilai pemimpin, karakteristik kepribadian, dan perilaku, atribusi pengikut, konteks, atau beberapa kombinasi dari faktor-faktor tersebut. Pemimpin karismatik bersifat percaya diri, dominan, ekstravert, dan

keyakinan kuat akan nilai-nilai yang dianut, serta keyakinan dan moral yang dianggap benar. Tendensi perilaku pemimpin karismatik adalah melibatkan inspirasi untuk memotivasi tindakan kolektif, berperilaku dalam berbagai cara yang dapat menghasilkan model bagi pengikutnya, sensitif terhadap kecenderungan lingkungan, perilaku yang tidak konvensional, berani mengambil risiko, memformulasikan dan mengartikulasikan suatu visi (Wang dan Jiang, 2005: 174).

Menurut Conger dan Kanungo yang dikutip oleh Robbins (2001: 470), ada lima ciri pemimpin kharismatik. *Pertama*, visi dan artikulasi. Dalam hal ini pemimpin kharismatik memiliki visi, ditunjukkan dengan sasaran ideal, yang berharap masa depan lebih baik daripada status quo, dan mampu mengklarifikasi pentingnya visi yang dapat dipahami orang lain. *Kedua*, risiko personal. Pemimpin kharismatik bersedia menempuh risiko personal tinggi, menanggung biaya besar dan terlibat ke dalam pengorbanan diri untuk meraih visi. *Ketiga*, peka terhadap lingkungan. Pemimpin kharismatik mampu menilai secara realistis kendala lingkungan dan sumberdaya yang dibutuhkan untuk membuat perubahan. *Keempat*, kepekaan terhadap kebutuhan pengikut. Pemimpin kharismatik perseptif (sangat pengertian) terhadap kemampuan orang lain dan responsif terhadap kebutuhan dan perasaan orang lain. *Kelima*, perilaku tidak konvensional. Pemimpin kharismatik terlibat dalam perilaku yang dianggap baru dan berlawanan dengan norma.

*Keempat*, kepemimpinan transaksional (*transactional leadership*). Kepemimpinan transaksional didasarkan pada konsep pertukaran antara pemimpin dan pengikut. Pemimpin menyediakan pengikut sumber daya dan penghargaan untuk ditukar dengan motivasi, produktivitas dan pelaksanaan tugas yang efektif. Kepemimpinan transaksional mengajarkan kepada pemimpin agar menyediakan penghargaan untuk menguatkan perilaku yang sesuai dan mencegah perilaku yang tidak sesuai. Pemimpin transaksional adalah pemimpin yang bertanggung jawab, andal, memiliki logika tinggi dan berpikiran jernih. Pemimpin meyakinkan bahwa sistem yang ada terpelihara dengan baik. Dalam situasi konflik, pemimpin menggunakan aturan dan prosedur. Prosedur dan standar operasional bekerja dengan baik sepanjang hari seperti hari kemarin.

*Kelima*, gaya kepemimpinan transformasional. Gaya kepemimpinan transformasional ditandai kemampuan pemimpin untuk mengartikulasikan visi bersama tentang masa depan, secara intelektual menstimulasi karyawan, dan menaruh perhatian terhadap perbedaan individual karyawan (Brown dan Keeping, 2005: 247). Menurut Keegan & Hartogg (2004: 609), kepemimpinan transformasional terkait dengan identifikasi diri yang kuat, penciptaan visi bersama untuk masa depan, dan hubungan antara pemimpin dan pengikut berdasar pada suatu hal yang lebih daripada sekadar pemberian penghargaan agar patuh. Pemimpin transformasional mendefinisikan kebutuhan untuk perubahan, menciptakan visi baru, memobilisasi komitmen untuk menjalankan visi dan mentransformasi pengikut baik pada tingkat individual maupun tingkat organisasi. Kemampuan pemimpin untuk mengartikulasikan suatu visi yang atraktif bagi masa depan adalah elemen utama dari kepemimpinan transformasional. Menurut Kinicki dan Kreitner (2008: 309), model kepemimpinan transformasional banyak menghasilkan perubahan organisasi secara signifikan karena bentuk kepemimpinan ini menekankan pada tingkatan yang lebih tinggi pada motivasi intrinsik, kepercayaan, komitmen dan loyalitas dari bawahan. Menurut Colquitt, LePine and Wesson (2009: 488), kepemimpinan transformasional juga berarti menginspirasi bawahan untuk dapat saling berbagi visi yang memberikan makna untuk pekerjaannya dan juga memberikan model-model peraturan yang dapat membantu bawahan mengembangkan potensi dan menunjukkan suatu masalah dari perspektif-perspektif baru. Pemimpin transformasional dapat meningkatkan kesadaran karyawan akan pentingnya suatu hasil tertentu diikuti dengan tingginya tingkat kepercayaan diri terhadap hasil yang akan diraih. Mengerti apa yang harus ditransformasikan atau dirubah adalah cara karyawan untuk bisa mengerti pekerjaannya, menyebabkan mereka fokus akan kolektifitas pekerjaan yang efektif dibanding harus mendahulukan kepentingannya sendiri dan itu akan menunjukkan hasil yang melampaui harapan. Bass dan Avolio (dalam Sunarsih, 2001:53) menyebutkan empat komponen kepemimpinan transformasional, yaitu:

- a. Pengaruh Idealisme (*idealized influence*). Pemimpin yang memiliki karisma menunjukkan pendirian, menekankan kepercayaan, menempatkan diri pada

isu-isu yang sulit, menunjukkan nilai yang paling penting, menekankan pentingnya tujuan, komitmen dan konsekuen etika dari keputusan, serta memiliki visi dan *sence of mission*. Dengan demikian pemimpin akan diteladani, membangkitkan kebanggaan, loyalitas, hormat, antusiasme dan kepercayaan bawahan. Selain itu pemimpin akan membuat bawahan mempunyai kepercayaan diri.

- b. Motivasi Inspirasional (*inspirational motivation*). Pemimpin mempunyai visi yang menarik untuk masa depan, menetapkan standar yang tinggi bagi para bawahan, optimis dan antusiasme, memberikan dorongan dan arti terhadap apa yang perlu dilakukan. Sehingga pemimpin semacam ini akan memperbesar optimisme dan antusiasme bawahan serta motivasi dan menginspirasi bawahannya untuk melebihi harapan motivasional awal melalui dukungan emosional dan daya tarik emosional.
- c. Stimulasi Intelektual (*intellectual stimulation*). Pemimpin yang mendorong bawahan untuk lebih kreatif, menghilangkan keengganan bawahan untuk mengeluarkan ide-idenya dan dalam menyelesaikan permasalahan yang ada menggunakan pendekatan-pendekatan baru yang lebih menggunakan intelegasi dan alasan-alasan yang rasional dari pada hanya didasarkan pada opini-opini atau perkiraan-perkiraan semata.
- d. Konsiderasi Individual (*individualized consideration*). Pemimpin mampu memperlakukan orang lain sebagai individu, mempertimbangkan kebutuhan individual dan aspirasi-aspirasi, mendengarkan, mendidik dan melatih bawahan. Sehingga pemimpin seperti ini memberikan perhatian personal terhadap bawahannya yang melihat bawahan sebagai individual dan menawarkan perhatian khusus untuk mengembangkan bawahan demi kinerja yang bagus.

Teori kepemimpinan lain adalah kepemimpinan Kouzes dan Posner (1999: 90). Teori ini menekankan pada lima perilaku kepemimpinan, yakni: menantang proses (*challenge the process*), mengilhamkan suatu visi bersama (*inspire a shared vision*), memungkinkan orang lain bertindak (*enable others to act*), petunjuk jalan (*model the way*) dan mendorong hati (*encourage the heart*). Dari

lima perilaku tersebut, dikembangkan menjadi sepuluh komitmen kepemimpinan, yang meliputi: (1) mencapai kemenangan kecil yang meningkatkan kemajuan yang konsisten dan membina komitmen, (2) menghargai sumbangan individu atas keberhasilan di setiap proyek, (3) merayakan keberhasilan tim secara teratur, (4) mencari kesempatan yang menantang untuk mengubah, mengembangkan, membuat inovasi dan meningkatkan, (5) melakukan eksperimen, mengambil risiko, dan belajar dari kesalahan yang menyertainya, (6) membayangkan masa depan yang meningkat dan memberdayakan, (7) mengajak orang lain dalam wawasan bersama dengan mengimbu nilai-nilai, perhatian, harapan, dan impian mereka, (8) menganjurkan kerjasama dengan mengemukakan tujuan yang penuh kerjasama dan membina kepercayaan, (9) memperkuat orang dengan memberikan kekuasaan, menyediakan pilihan, mengembangkan kecakapan, memberikan tugas penting, dan menawarkan dukungan nyata, dan (11) memberikan teladan dengan berperilaku dengan cara yang konsisten dengan visi bersama.

Dari sejumlah teori kepemimpinan yang telah dijelaskan di atas, maka dalam penelitian ini digunakan adalah teori kepemimpinan transformasional yang dipopulerkan oleh Bass dan Avolio. Pertimbangan pemilihan teori tersebut karena teori kepemimpinan transformasional lebih relevan diterapkan pada tahapan era reformasi yang terus berusaha melakukan perubahan-perubahan. Hal ini juga selaras dengan usaha organisasi PDAM yang sedang melakukan reformasi organisasi sehingga dibutuhkan pemimpin yang dapat melakukan transformasi ke arah yang lebih baik. Selain itu juga adanya desakan dan tuntutan dari masyarakat terhadap PDAM untuk terus membenahi kinerja organisasinya, sehingga dibutuhkan seorang pemimpin yang benar-benar memiliki kemampuan dalam mempengaruhi bawahan secara cerdas, memberi inspirasi, piawai memberikan motivasi dan mampu menggunakan pendekatan secara personal dalam mempengaruhi bawahan.



## **BAB III**

### **METODE PENELITIAN**

#### **A. Tipe Penelitian**

Penelitian ini tergolong dalam tipe survei, yaitu penelitian yang digunakan pada populasi besar maupun kecil, tetapi data yang dipelajari adalah data dari sampel yang diambil dari populasi tersebut, sehingga ditemukan kejadian-kejadian relatif, distribusi dan hubungan-hubungan antar variabel sosiologis maupun psikologis (Kerlinger & Lee, 2000: 599). Survei dalam penelitian ini lebih untuk mengetahui kondisi variabel penelitian, yaitu persepsi tentang budaya organisasi dan kepemimpinan transformasional dan kaitannya dengan aspek demografi. Oleh karena itu, penelitian ini menggunakan metode campuran (*mixed method*), yaitu deskriptif dan kuantitatif. Terkait dengan metode deskriptif, menurut Bailey (1994: 61), penelitian deskriptif selain mendeskripsikan berbagai kasus yang sifatnya umum tentang berbagai fenomena sosial yang ditemukan, juga harus mendeskripsikan hal-hal yang bersifat spesifik yang disoroti dari sudut kemengapaan dan kebagaimanaannya tentang sesuatu yang terjadi. Lebih dari itu, menurut Faisal (2003: 20), penelitian deskriptif dimaksudkan untuk mengeksplorasi dan klarifikasi mengenai sesuatu fenomena atau kenyataan sosial, dengan jalan mendeskripsikan sejumlah variabel yang berkenaan dengan masalah dan unit yang diteliti. Sementara untuk penelitian kuantitatif dalam penelitian ini dimaksudkan untuk mengungkapkan hubungan antara karakteristik responden (jenis kelamin, usia, tingkat pendidikan, lama bekerja, status, jabatan, dan status kepegawian) dengan persepsi terhadap budaya organisasi dan kepemimpinan transformasional.

#### **B. Tempat dan Waktu Penelitian**

Objek penelitian ini adalah karyawan PDAM Tirta Benteng Kota Tangerang. Perusahaan ini merupakan salah satu perusahaan milik pemerintah Daerah Kota Tangerang yang dibentuk berdasarkan Peraturan Daerah No. 33 Tahun 1995 tanggal 12 Oktober 1995 dan disahkan Gubernur Jawa Barat dengan Surat Keputusan No. 188.342/SK.233-HUK/96 tanggal 7 Februari

1996. Perusahaan ini didirikan untuk tujuan penyediaan dan pengelolaan air bersih untuk masyarakat Kota Tangerang. Sementara penelitian dilakukan pada bulan Oktober sampai dengan November 2011.

### C. Definisi Operasional Variabel

Penelitian ini akan menganalisis dua variabel, yakni persepsi terhadap budaya organisasidan persepsi terhadap gaya kepemimpinan. Secara operasional, variabel tersebut didefinisikan sebagai berikut:

- 1) Persepsi terhadap budaya organisasi adalah penilaian karyawan terhadap cara pandang, asumsi-asumsi dan keyakinan-keyakinan dasar yang dirasakan bersama oleh anggota organisasi sebagai acuan untuk bekerja dan menyelesaikan masalah yang diukur dengan indikator keterlibatan, konsistensi, adaptabilitas, dan misi.
- 2) Persepsi terhadap kepemimpinan transformasional adalah penilaian karyawan terhadap cara seorang pemimpin yang ditunjukkan dalam bentuk sikap dan perilaku dalam mempengaruhi anggota-anggotanya untuk mencapai tujuan organisasi yang diukur dengan indikator: pengaruh idealisme, motivasi inspirasional, stimulasi intelektual, dan konsiderasi individual.

Tabel 3.1  
Operasionalisasi Variabel

No	Variabel	Indikator	Nomor Item
1	Budaya organisasi (Denison, dalam Sobirin, 2007)	a. Keterlibatan b. Konsistensi c. Adaptabilitas d. Misi	1,2,3,4,5,6 7,8,9,10,11 12,13,14,15,16 17,18,19,20,21
2	Kepemimpinan transformasional (Bass dan Avolio dalam Sunarsih, 2001)	a. Pengaruh idealisme b. Motivasi inspirasional c. Stimulasi intelektual d. Konsiderasi individual	1,2,3,4,5,6 7,8,9,10,11,12 13,14,15,16,17 18,19,20,21,22

### D. Populasi atau Sumber Informasi

Suharsimi Arikunto (2003: 141) menyatakan bahwa populasi adalah keseluruhan objek penelitian yang dapat terdiri dari manusia dan benda-benda

sebagai sumber data yang memiliki karakteristik tertentu dalam penelitian. Sesuai dengan pengertian tersebut, maka populasi dalam penelitian ini adalah keseluruhan karyawan PDAM Tirta Benteng Kota Tangerang yang berjumlah 189 orang. Untuk menentukan jumlah sampel, dalam penelitian ini digunakan rumus Slovin dengan tingkat kesalahan 5% sebagai berikut:

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

Dimana : n = Sampel  
N = Populasi  
e = *Margin of error* ( $\pm 0,01 - 0,1$ )

Dengan merujuk pada rumus di atas, maka sampel dalam penelitian ini dapat dihitung sebagai berikut:

$$\begin{aligned} n &= \frac{189}{1 + 189(0,05)^2} \\ &= \frac{189}{1 + 189 \times 0,0025} \\ &= \frac{189}{1 + 0,472} \\ &= \frac{189}{1,472} \\ &= 1,41 \end{aligned}$$

= 128,35 dibulatkan ke atas menjadi 128

Dari hasil perhitungan rumus Slovin di atas, maka untuk jumlah populasi 128 dengan tingkat kesalahan 5% minimal sampel yang diambil adalah 189 orang. Penetapan sampel dilakukan dengan teknik *stratified random sampling*, yaitu teknik pengambilan sampel yang didasarkan pada tingkatan atau strata sampel. Dalam hal ini yang dijadikan acuan strata adalah berdasarkan tingkat

pendidikannya. Penetapan jumlah sampel pada masing-masing strata dilakukan secara proporsional sebagaimana terlihat pada tabel berikut:

Tabel 3.2  
Rincian Jumlah Populasi dan Sampel Penelitian

No	Tingkat Pendidikan	Jumlah	Sampel
1	SI	51	$\frac{51}{189} \times 128 = 35$
2	D3	12	$\frac{12}{189} \times 128 = 8$
3	SLTA	94	$\frac{94}{189} \times 128 = 64$
4	SLTP	24	$\frac{24}{189} \times 128 = 16$
5	SD	8	$\frac{8}{189} \times 128 = 5$
<b>Jumlah</b>		<b>189</b>	<b>128</b>

#### E. Metode Pengumpulan Data

Pengumpulan data penelitian dilakukan dengan cara atau prosedur sebagai berikut:

1. Penelitian lapangan, yaitu dengan melakukan penelitian langsung di lokasi penelitian untuk mendapatkan data, informasi, atau keterangan lain yang diperlukan. Penelitian lapangan terutama dilakukan dengan menyebarkan kuesioner kepada pegawai. Kuesioner merupakan salah satu jenis instrumen pengumpul data yang disampaikan kepada responden atau subyek penelitian melalui sejumlah pertanyaan atau pernyataan. Teknik ini dipilih semata-mata karena: subyek adalah orang yang mengetahui dirinya sendiri, apa yang dinyatakan oleh subyek kepada peneliti adalah benar dan dapat dipercaya, dan inteprestasi subyek tentang pertanyaan/ pernyataan yang diajukan kepada subyek adalah sama dengan apa yang dimaksud oleh peneliti (Hadi, 2001: 57). Kuesioner yang digunakan dalam penelitian ini merujuk pada skala model Likert. Skala berisi sejumlah pernyataan yang menyatakan obyek yang hendak

diungkap. Penskoran atas kuesioner skala model Likert yang digunakan dalam penelitian ini merujuk pada lima alternatif jawaban, yakni: Selalu (Sl) , Sering (Sr), Kadang-kadang (Kd), Pernah (P), Tidak Pernah (TP).

2. Wawancara. Wawancara adalah bentuk komunikasi antara dua orang, melibatkan seseorang yang ingin memperoleh informasi dari seorang lainnya dengan mengajukan pertanyaan-pertanyaan berdasarkan tujuan tertentu (Mulyana, 2001: 180). Teknik ini digunakan karena wawancara dapat digunakan oleh peneliti untuk lebih cepat memperoleh informasi yang dibutuhkan, lebih meyakinkan peneliti bahwa responden menafsirkan pertanyaan dengan benar, memberikan kemungkinan besar atas keluwesan dalam proses pengajuan pertanyaan, banyak pengendalian yang dapat dilatih dalam konteks pertanyaan yang diajukan dan jawaban yang diberikan, informasi dapat lebih siap diperiksa kesahihannya atas dasar isyarat nonverbal (Black dan Champion, 1992: 319).
3. Studi Kepustakaan, dilakukan dengan cara membaca dan mengutip baik secara langsung maupun tidak langsung dari literatur-literatur yang berhubungan langsung dengan variabel penelitian.

#### **F. Pengujian Instrumen Penelitian**

Sebelum digunakan untuk mengumpulkan data penelitian, kuesioner sebagai instrumen penelitian terlebih dahulu diuji validitas dan reliabilitasnya. Pengujian validitas dimaksudkan untuk mengetahui sejauh mana ketepatan dan kecermatan alat ukur dalam melakukan fungsi ukurnya (Azwar, 2003: 87). Pengujian validitas dilakukan dengan menggunakan pendekatan statistik korelasi Rank Spearman untuk tiap-tiap butir pernyataan dengan rumus (Supranto, 2001: 310), dengan rumus:

$$\rho = 1 - \frac{6\sum bi^2}{n(n^2 - 1)}$$

Keterangan:

$\rho$  = koefisien korelasi Spearman Rank

n = Jumlah sampel

Sementara itu, pengujian reliabilitas dimaksudkan untuk mengetahui sejauh mana alat ukur dapat memberikan hasil yang relatif tidak berbeda apabila dilakukan pengukuran kembali terhadap gejala atau kondisi yang sama pada saat yang berbeda. Reliabilitas kuesioner diuji dengan menggunakan rumus Spearman Brown sebagai berikut:

$$r_{tot} = \frac{2.r_n}{1 + r_n}$$

Keterangan:

$r_{tot}$  = Angka reliabilitas seluruh item

$r_{tt}$  = Angka korelasi *product moment* antara belahan pertama dan kedua

## G. Metode Analisis Data

Analisis data yang digunakan dalam penelitian ini meliputi analisis deskriptif dan statistik sebagai berikut:

### 1. Analisis Deskriptif

Statistik deskriptif digunakan untuk mengetahui gambaran masing-masing variabel melalui hasil jawaban responden dari kuesioner. Dalam hal ini digunakan analisis distribusi frekuensi dan nilai bobot yang didasarkan pada hasil jawaban responden. Selain itu, juga dilakukan tabulasi silang untuk melihat keterkaitan persepsi responden terhadap budaya organisasi dan gaya kepemimpinan berdasarkan profil responden. Untuk keperluan tabulasi silang, maka skor total hasil jawaban responden untuk masing-masing variabel perlu dikelompokkan atau dikategorisasikan terlebih dahulu. Dalam hal ini untuk melakukan kategorisasi, digunakan rujukan dari Azwar (2003: 52) dengan menggunakan prosedur sebagai berikut:

- a. Menentukan skor teortik terendah terendah dan tertinggi, yaitu sesuai dengan jumlah item pernyataan dikalikan dengan skor alternatif jawaban terendah dan tertinggi. Misalkan untuk jumlah item 18 dengan 5 alternatif jawaban, maka skor terendah adalah  $18 \times 1 = 18$  dan tertinggi  $18 \times 5 = 90$ .
- b. Menentukan luas jarak sebaran, yaitu skor maksimum dikurangi skor minimum. Jika suatu variabel memiliki 18 item dengan 5 alternatif jawaban berarti rentangnya adalah  $90 - 18 = 72$ .

- c. Menentukan satuan standar deviasi, yaitu luas jarak sebaran dibagi dengan 6, yaitu  $72 : 6 = 12$ .
- d. Menentukan rata-rata teoritis, yaitu skor minimum dikalikan dengan 3. Sesuai contoh sebelumnya berarti  $18 \times 3 = 54$ .
- e. Menetapkan interval skor dengan rumus sebagai berikut:

$X < (\mu - 1,0\sigma)$	Rendah
$(\mu - 1,0\sigma) \leq X < (\mu + 1,0\sigma)$	Sedang
$(\mu + 1,0\sigma) \leq X$	Tinggi

## 2. Analisis Kualitatif

Menurut Bogdan & Biklen yang dikutip Wirawan (2006: 73), analisis kualitatif adalah suatu proses untuk mencari dan mengatur secara sistematis terhadap transkrip wawancara, catatan di lapangan dan bahan-bahan lainnya untuk meningkatkan pemahaman terhadap suatu fenomena. Proses analisis pada penelitian kualitatif dilakukan bersamaan dengan pengumpulan data yaitu, dilakukan sejak awal penelitian dan selama proses penelitian dilakukan, yang dalam penelitian ini adalah untuk mendapatkan informasi, fakta, dan data secara lengkap dan detil mengenai manajemen sekolah internasional di Sekolah Menengah Atas internasional. Teknik analisis data kualitatif menggunakan tahapan sebagai berikut (Wirawan, 2006: 76):

- a. Pengumpulan Data Mentah. Pada tahap ini dilakukan pengumpulan data mentah, yaitu data apa adanya sebagai hasil wawancara, studi lapangan, maupun studi literatur.
- b. Transkrip Data. Data mentah pada tahap ini baik berupa catatan tulisan tangan, hasil rekaman melalui alat perekam suara maupun lainnya diubah ke dalam bentuk catatan tertulis.
- c. Pembuatan Kode. Pada tahap ini seluruh data yang telah ditranskrip dibaca ulang dan bagian-bagian tertentu dari transkrip yang dianggap penting akan dicatat untuk proses berikutnya serta diambil “kata kunci”-nya. Kata kunci ini yang akan diberi kode.

- d. Kategorisasi Data. Pada tahap ini data akan disederhanakan dengan mengikat kata-kata kunci dalam satu besaran yang disebut kategori.
- e. Penyimpulan Sementara. Pada tahap ini akan diambil suatu kesimpulan yang bersifat sementara. Kesimpulan ini merupakan kesimpulan yang berdasarkan atas data yang ada serta bukan suatu penafsiran.
- f. Triangulasi. Triangulasi adalah proses *check* dan *recheck* antara sumber data yang satu dengan sumber data lainnya. Terdapat tiga kemungkinan yang terjadi sehubungan proses triangulasi ini. *Pertama*, satu sumber data cocok dengan sumber data lainnya. *Kedua*, satu sumber data berbeda dengan sumber data lainnya akan tetapi tidak bertentangan. *Ketiga*, satu sumber data bertolak belakang dengan sumber data lainnya.
- g. Penyimpulan Akhir. Tahap 1 sampai dengan 6 ada kemungkinan untuk diulangi bila kesimpulan akhir dianggap belum memadai. Akhirnya suatu kesimpulan akhir akan diambil bila data sudah jenuh atau penambahan data baru hanya berarti *redundant*.



## **BAB 4**

### **GAMBARAN UMUM OBJEK PENELITIAN**

#### **A. PDAM Tirta Benteng Kota Tangerang**

Perusahaan Daerah Air Minum (PDAM) Tirta Benteng Kota Tangerang, selanjutnya disebut Perusahaan, didirikan berdasarkan Peraturan Daerah Nomor: 33 Tahun 1995 tanggal 12 Oktober 1995. Peraturan Daerah ini telah mendapatkan persetujuan dari Gubernur Kepala Daerah Tingkat I Jawa Barat dengan Surat Keputusan Nomor: 188.342/SK.2230-HUK/96 tanggal 7 Februari 1996 dan telah diundangkan dalam Lembaran Daerah Kota Tangerang Nomor: 11 Tahun 1996 tanggal 9 Februari 1996. Perusahaan berdomisili di Jalan Prosida Bendung Pasar Baru Kelurahan Mekarsari Tangerang, Kecamatan Neglasari Kota Tangerang

Perusahaan didirikan dengan tujuan membantu dan menunjang kebijakan umum Pemerintah Daerah dalam rangka meningkatkan kesejahteraan rakyat, khususnya dalam pemenuhan kebutuhan air bersih yang sehat.

Kota Tangerang secara geografis berdekatan dengan Ibukota Negara Jakarta. Hal ini membuat Kota Tangerang menjadi salah satu kota yang mempunyai kedudukan dan fungsi sebagai penyangga ibukota negara tersebut. Sebagai salah satu kota penyangga ibukota negara, maka laju pertumbuhan ekonomi dan perkembangan Kota Tangerang sangat pesat. Pesatnya laju pertumbuhan ekonomi dan perkembangan kota menyebabkan Kota Tangerang menghadapi permasalahan yang kompleks, sehingga diperlukan suatu perencanaan pembangunan yang komprehensif dan terintegrasi dengan melibatkan komponen-komponen sumber daya daerah.

Pada tanggal 12 Oktober 1995 Pemerintah Kotamadya Dati II Tangerang telah meresmikan berdirinya Perusahaan Daerah Air Minum (PDAM) yang legalitasnya didasarkan kepada Peraturan Daerah Kotamadya Dati II Tangerang No. 33 tahun 1995 dan Keputusan Walikotamadya Kepala Daerah Tingkat II Tangerang No. 30 tahun 1995 tentang organisasi dan tata kerja PDAM Kotamadya Dati II

Tangerang. PDAM Kota Tangerang mempunyai tugas dan tanggung jawab membantu Pemerintah Kota Tangerang untuk menindaklanjuti permintaan pelayanan air minum masyarakat.

Saat ini PDAM Tirta Benteng Kota Tangerang mempunyai Instalasi Pengolahan Air (IPA) dengan kapasitas 370 l/det, ditambah 10 l/det air curah dari mitra kerja swasta untuk melayani masyarakat di daerah Benda, Batuceper, Cipondoh dan Bandara Soekarno Hatta dan 5 l/det dari air tanah dalam (*deep well*) untuk melayani perumahan Griya Kencana II Kecamatan Ciledug. Cakupan pelayanan air bersih di Kota Tangerang sampai saat ini baru mencapai 30% dari jumlah penduduk Kota Tangerang yang dilayani oleh 2 (dua) PDAM yaitu PDAM Tirta Kerta Raharja (TKR) Kabupaten Tangerang dan PDAM Tirta Benteng Kota Tangerang. Cakupan pelayanan PDAM Tirta Benteng Kota Tangerang baru mencapai 6% dari total cakupan pelayanan tersebut.

Fungsi PDAM Tirta Benteng Kota Tangerang berdasarkan Pasal 5 Keputusan Walikotaamadya Kepala Daerah Tingkat II Tangerang No. 30 tahun 1995 adalah sebagai berikut:

- a. Pelayanan umum dan jasa
- b. Penyelenggaraan kepentingan umum
- c. Peningkatan pendapatan Daerah

Untuk mewujudkan fungsi PDAM sebagaimana tersebut di atas, ada tantangan yang harus dihadapi oleh PDAM Tirta Benteng Kota Tangerang, yaitu perubahan yang terus berlangsung di luar lingkungan PDAM Tirta Benteng maupun dinamika yang terjadi di intern PDAM Tirta Benteng. Salah satu masalah adalah belum adanya suatu rencana pengelolaan yang sifatnya menyeluruh dan terprogram dengan baik.

Agar pengelolaan PDAM Tirta Benteng dapat dilaksanakan secara efisien dan efektif, manajemen perusahaan harus menyusun rencana jangka menengah (5 tahun) yang menyeluruh, meliputi aspek teknis maupun non teknis dengan Persepsi karyawan..., Murnandi Subekti, FISIPUI, 2012

mempertimbangkan kondisi internal dan eksternal perusahaan. Dengan perencanaan yang telah disusun tersebut tergambar kegiatan yang harus dilakukan setiap 5 (lima) tahun mendatang, sasaran dan target untuk setiap bidang/fungsi yang ada di perusahaan.

Perencanaan ini akan menjadi pedoman bagi manajemen guna mengarahkan kegiatan sekaligus alat pengendali yang efektif bagi kegiatan perusahaan. Sebagaimana kita ketahui keunggulan kompetitif akan lebih banyak diperoleh bukan oleh apa yang dilakukan oleh organisasi, tetapi karena cara organisasi melakukannya.

Selain alasan yang bersifat prinsipil tersebut di atas, kondisi PDAM Tirta Benteng saat ini juga memerlukan perubahan mendasar, yaitu PDAM Tirta Benteng harus memfokuskan diri ke pola pengelolaan yang berorientasi bisnis yang mengharuskan PDAM Tirta Benteng dapat berkembang secara sehat, efisien dan mandiri.

## **B. Manajemen Perusahaan dan Struktur Organisasi**

1. Susunan Direksi dan Kepala Bagian PDAM Tirta Benteng Kota Tangerang terdiri dari:

- Dewan Pengawas adalah:
  - Ketua : Drs. H. Ruchiyat
  - Sekretaris : H. Utun Subari, SH, M.Si
  - Anggota : Toni Wismantoro
- Direktur Utama: Ir. Achmad Marju Kodri
- Direktur Teknik: kosong
- Direktur Umum: kosong
- Kepala Bagian Keuangan: Drs. Rusmana
- Kepala Bagian Perawatan: Totok Sugiharta, STP
- Kepala Bagian Administrasi dan Personalia: Reny Risrianti, S, ST
- Kepala Bagian Produksi: Sumarya, ST
- Kepala Bagian Hubungan Pelanggan: Deni Agus Tomi, S.Sos
- Kepala Perencanaan Teknik: Ir. R. Erick Rismantara
- Kepala Bagian Distribusi: Ir. Edi Kurniadi Anarsis

Pada tahun 2011 tidak terdapat jabatan direktur teknik dan direktur umum, yang dirangkap oleh direktur utama.

2. Kepengurusan PDAM Tirta Benteng Kota Tangerang terdiri dari:

1) Badan Pengawas

2) Direksi

• Direksi terdiri dari:

a. Pimpinan Direksi adalah Direktur Utama

b. Anggota Direksi adalah Direktur Umum dan Direktur Teknik

• Susunan Organisasi terdiri dari:

a. Direktur Utama

b. Direktur Umum terdiri dari:

1) Bagian Keuangan membawahkan::

• Seksi Akuntansi

• Seksi Anggaran

• Seksi Kas

2) Bagian Langganan, terdiri dari:

• Seksi Administrasi Pelayanan Langganan

• Seksi Pengembangan Langganan

• Seksi Humas

3) Bagian Administrasi dan Personalia, terdiri dari:

• Seksi Umum dan Pergudangan

• Seksi Administrasi Kepegawaian

• Seksi Hukum

c. Direktur Teknik membawahkan:

1) Bagian Produksi, terdiri dari:

• Seksi Pengolahan

• Seksi Laboratorium Kualitas Air

Persepsi karyawan..., Murnandi Subekti, FISIPUI, 2012

- 2) Bagian Distribusi, terdiri dari:
    - Seksi Distribusi dan Penyambungan
    - Seksi Meter Air
  - 3) Bagian Perencanaan Teknik, terdiri dari:
    - Seksi Perencanaan
    - Seksi pengawasan
  - 4) Bagian Perawatan, terdiri dari;
    - Seksi Pemeliharaan bangunan dan Umum
    - Seksi Pemeliharaan Instalasi perpipaan dan Mekanik
  - d. Cabang
  - e. Unit Pelayanan
3. Pegawai

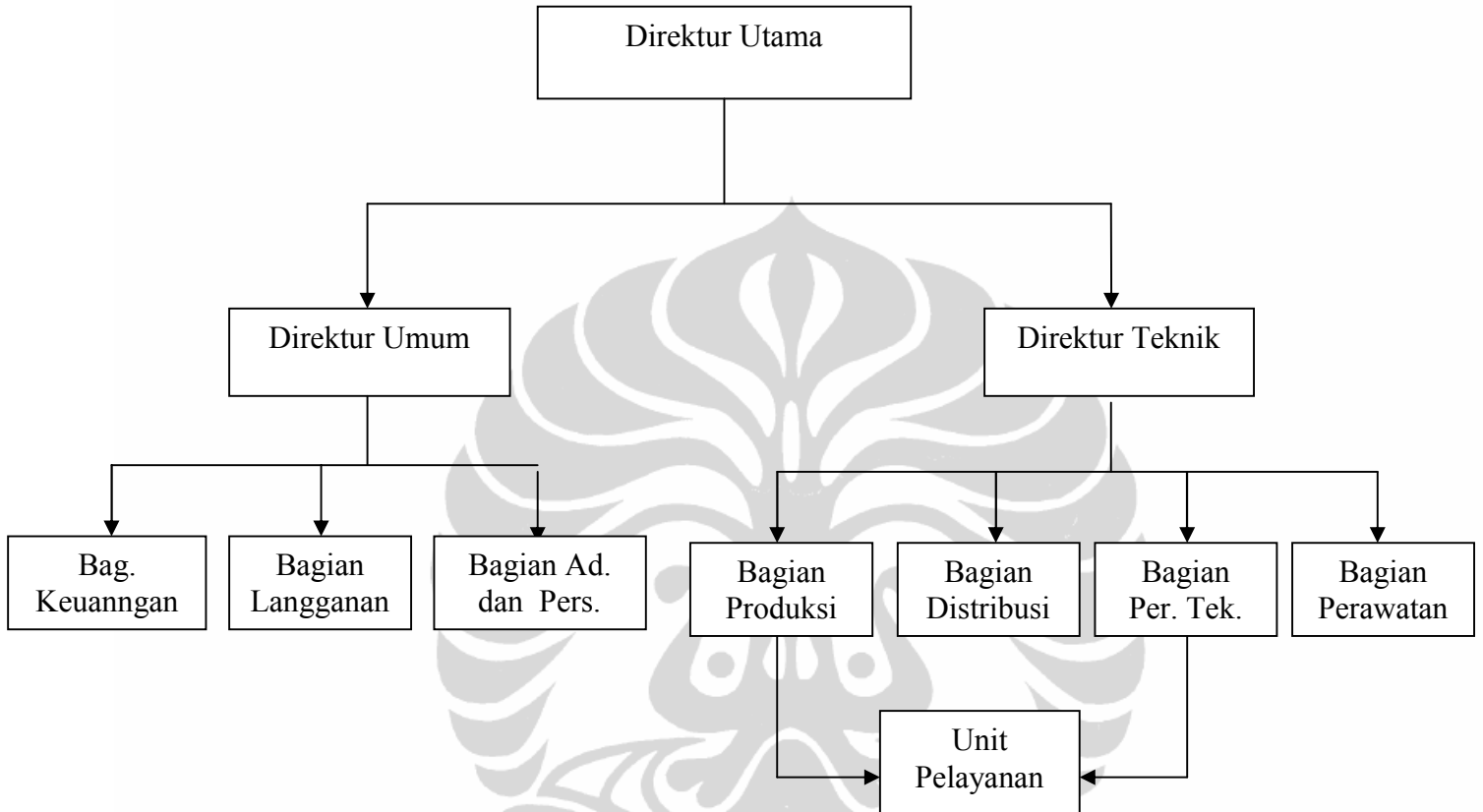
Di bawah ini adalah tabel data pegawai PDAM Tirta Benteng Kota Tangerang:

**Tabel 4.1**  
**Data Pegawai**  
**PDAM Tirta Benteng Kota Tangerang Per Bagian**  
**DATA PEGAWAI**

<b>NO</b>	<b>BAGIAN</b>	<b>JUMLAH</b>
1	Bagian Keuangan	14
2	Bagian Hubungan Pelanggan	29
3	Bagian Administrasi dan Personalia	40
4	Bagian Produksi	43
5	Bagian Distribusi	13
6	Bagian Perencanaan Teknik	8
7	Bagian Perawatan	19
8	Pelayanan Teknis Kec. Benda	4
9	Pelayanan Teknis Kec. Cipondoh	19
<b>TOTAL PEGAWAI</b>		<b>189</b>

Sumber: Bagian Administrasi dan Personalia, PDAM Tirta Benteng Kota Tangerang, November 2011

**Gambar 4.1**  
**Struktur Organisasi**  
**PDAM Tirta Benteng Kota Tangerang**



Sumber: Bagian Administrasi dan Personalia, PDAM Tirta Benteng Kota Tangerang, November 2011

**Tabel 4.2**  
**PDAM Tirta Benteng Kota Tangerang**  
**Berdasarkan Tingkat Pendidikan**

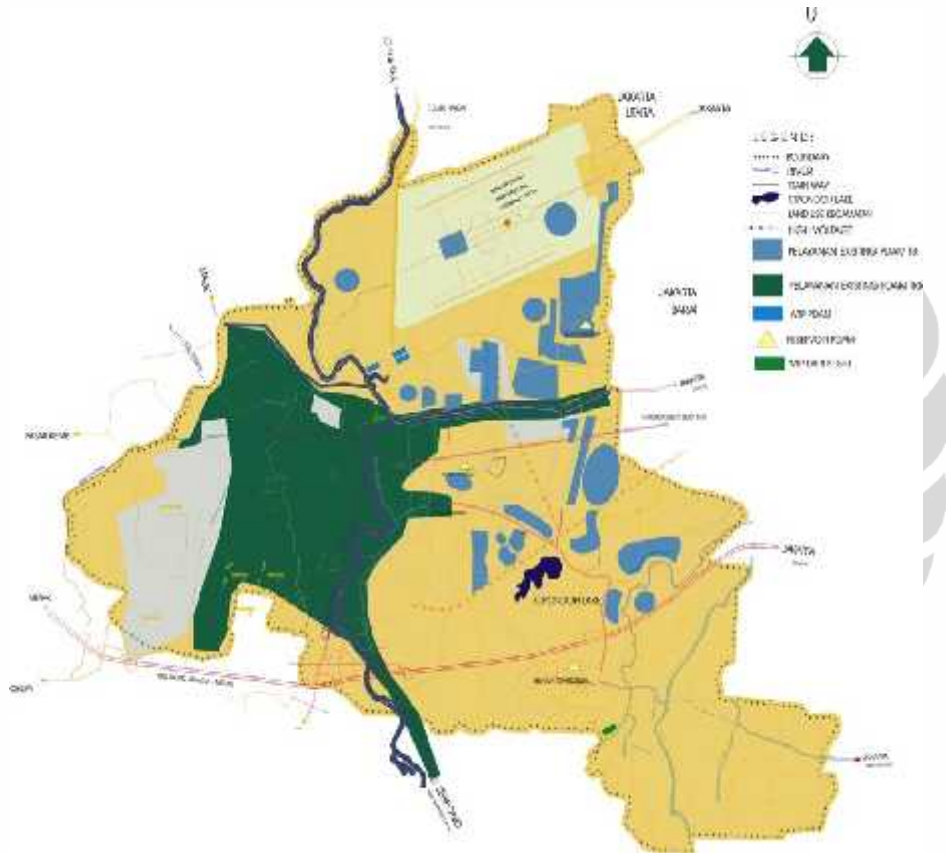
NO	TINGKAT PENDIDIKAN	TAHUN							
		2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011
1	SI	31	27	33	32	36	36	44	51
2	D3	11	10	12	12	10	10	10	8
3	SLTA	68	69	76	75	76	74	82	64
4	SLTP	20	23	31	29	24	24	21	16
5	SD	5	4	9	9	9	7	7	8
	J U M L A H	135	133	161	157	155	151	164	189

**Sumber: Bagian Administrasi dan Personalia, PDAM Tirta Benteng Kota Tangerang, November 2011**

Dari table di atas dapat dilihat bahwa sejak tahun 2009 PDAM Tirta Benteng Kota Tangerang telah merekrut Pegawai yang signifikan, yaitu pada tahun 2009 sebanyak 14 pegawai dan tahun 2010 sebanyak 25 pegawai. Hal ini terkait rencana PDAM Tirta Benteng akan memperluas cakupan pelayanan pelanggan di Kota Tangerang seiring dengan makin berkembangnya pemukiman.

- Wilayah Pelayanan PDAM Tirta Benteng Kota Tangerang

**Gambar 4.2**  
**Peta Wilayah pelayanan**  
**PDAM Tirta Benteng Kota Tangerang**





### C. VISI dan MISI

Dalam upaya mencapai kinerja yang lebih baik dan sebagai perusahaan yang berorientasi pada kemajuan, telah dirumuskan nilai-nilai yang akan dikembangkan di PDAM Tirta Benteng Kota Tangerang.

Pokok-pokok pikiran yang mendasari perumusan nilai-nilai yang akan dikembangkan adalah sebagai berikut :

(a) **Kebutuhan Dasar**

Kami akan menyediakan kebutuhan dasar manusia dalam bentuk pelayanan air minum kepada setiap pelanggan.

(b) **Terbaik**

Dalam perilaku kerja kami pegawai PDAM akan memberikan yang terbaik dalam memberikan pelayanan air minum (kualitas, kuantitas dan kontinuitas).

(c) **Terdepan**

Inovasi adalah modal kami dalam mengelola perusahaan.

(d) **Dipercaya**

Dipercaya oleh stakeholder adalah merupakan aset bagi kami.

(e) **Berdaya Saing**

Untuk mampu bersaing kami akan bekerja dengan prinsip efisien dan efektif

(f) **Sejahtera**

Sejahtera adalah alat ukur bagi kemajuan perusahaan kami

- Sejahtera Pegawai PDAM : Sejahtera saat ini, dimasa yang akan datang (cukup finansial, kepastian jenjang karir dan jaminan hari tua)
- Sejahtera Masyarakat : Masyarakat Kota Tangerang sejahtera, dengan mendapatkan pelayanan air minum yang berkualitas dengan jumlah yang cukup dan kontinuitas terjamin dengan tarif/harga air yang terjangkau.

- Sejahtera Pemilik : Pemerintah Kota Tangerang sejahtera, dengan memperoleh nilai tambah dari kontribusi PDAM yang terus meningkat dalam pembangunan sarana air minum secara mandiri.

(g) Sehat

Sehat secara keuangan, sehat secara teknis dan sehat secara organisasi dan manajemen

(h) Berkualitas

- Kami memproduksi air dengan kualitas yang sesuai dengan Permenkes 907/2002.
- Kami berupaya menyediakan kuantitas produksi dengan cara memenuhi jumlah air yang didistribusikan sesuai dengan kebutuhan pelanggan.
- Kami akan menjaga kontinuitas layanan dengan memberi pelayanan ke pelanggan selama 24 jam dan dengan upaya perbaikan pelayanan terus menerus.

(i) Profesional

Dalam menjalankan tugas di perusahaan maupun diluar perusahaan, kami akan menjunjung tinggi perilaku yang bertanggung jawab. Setiap kejadian yang berkaitan dengan pengelolaan perusahaan adalah menjadi tanggung jawab kami.

(j) Amanah

Kami akan menjaga integritas sebagai pengelola PDAM baik dari sisi pengetahuan, kedisiplinan, dan kepercayaan.

(k) Mandiri

Mandiri: kami bertekad menjadi perusahaan yang mandiri dalam penyelenggaraan air minum di Kota Tangerang.

(l) Disukai

Kami disukai oleh Masyarakat Kota Tangerang, khususnya pelanggan PDAM Tirta Benteng Kota Tangerang dan oleh Pemerintah Kota Tangerang sebagai pemilik PDAM Kota Tangerang hanya dengan cara terus menerus memperbaiki kinerja .

(m) *Good Corporate Governance* / Tata Kelola Perusahaan Yang Baik .

Kami akan menciptakan lingkungan kerja yang menerapkan prinsip Good Corporate Governance / Tata Kelola Perusahaan Yang Baik dengan cara meningkatkan disiplin kerja, peningkatan kinerja dan membersihkan diri dari unsur KKN.

(n) Ikhlas

Kami ikhlas dalam mengelola perusahaan dan melayani pelanggan.

Berdasarkan pokok-pokok pikiran tersebut maka dirumuskan suatu visi perusahaan, yaitu **“MANDIRI DAN TERBAIK DALAM PELAYANAN AIR MINUM”** dengan Motto **“BERSAMA KITA MAJU”**

Sedangkan Misi Perusahaan Daerah Air Minum Tirta Benteng Kota Tangerang adalah sebagai berikut:

1. Melakukan pengelolaan air minum secara profesional serta didukung oleh Sumber Daya Manusia (SDM) yang handal dengan melaksanakan praktek tata kelola perusahaan yang baik dan konsisten.
2. Menjaga komitmen terhadap pelanggan dengan cara melakukan K 5
  - a. Kualitas air sesuai dengan ketentuan Perundang-undangan yang berlaku.
  - b. Kuantitas air sebanding antara kapasitas pengolahan dengan jumlah pelanggan.
  - c. Kontinuitas dalam hal pelayanan kepada pelanggan secara terus menerus.
  - d. Kecepatan dan ketepatan dalam hal menangani pengaduan pelanggan.
  - e. Keramahan dalam hal melayani baik calon pelanggan maupun pelanggan PDAM Kota Tangerang.
3. Memberikan kontribusi dalam pembangunan kota melalui laba dan likuiditas.

**D. Uraian Tugas Direksi dan Masing-Masing Bagian**

**1. Direktur Utama**

Direktur Utama mempunyai tugas pokok memimpin, merencanakan, membina, mengkoordinasikan dan mengendalikan penyelenggaraan

seluruh kegiatan PDAM sesuai peraturan perundang-undangan yang berlaku.

Uraian Tugas:

- a. menyusun rencana kerja PDAM dalam rangka menuju kemandirian perusahaan;
- b. mendistribusikan tugas dan memberi petunjuk pelaksanaan kegiatan kepada bawahan;
- c. membina dan memotivasi kepada bawahan;
- d. mengendalikan, mengarahkan dan mernantau kegiatan bawahan;
- e. mengkoordinasikan kegiatan bawahan;
- f. mengevaluasi kegiatan bawahan;
- g. merencanakan kegiatan PDAM untuk jangka panjang, mengawasi dan mengkoordinir kegiatan dalam bidang Teknik Air Bersih dan bidang Umum termasuk pengeioloan Keuangan dan Administrasi untuk mencapai tujuan;
- h. merumuskan strategi PDAM dan menjalankan kebijaksanaan yang ditetapkan oleh Badan Pengawas dalam pelaksanaan operasional PDAM sesuai dengan peraturan perundang-undangan yang beriakku;
- i. memelihara suasana kerja yang baik daiam seluruh Organisasi yang berusaha mencapai taraf Efisiensi dan Administrasi yang baik;
- j. secara berkala meninjau kernbali dan meniiai berbagai fungsi dari Perusahaan untuk mengetahui kendala-kendala yang dihadapi serta kemajuan yang dicapai;
- k. mengambil inisiatif dalam pengangkatan, penetapan, pernindahan dan pemberhentian pegawai serta menentukan batasan ganti rugi sesuai dengan peraturan perundang-undangan yang beriakku;
- l. secara berkala mengadakan penilaian terhadap manfaat dan efesiensi dari sistem atau prosedur administraslyang beriakku;
- m. memelihara hubungan baik dengan berbagai pihak dan mewakili Pemerintah Daerah untuk segala kegiatan

- n. memberikan saran dan pertimbangan kepada Kepala Daerah untuk peningkatan kemajuan PDAM;
- o. memberikan laporan dan pertanggungjawaban kepada Kepala Daerah melalui Badan Pengawas, terdiri dari neraca dan perhitungan rugi/laba, laporan keuangan dan operasi;
- p. melaksanakan tugas kedinasan lain sesuai dengan bidang tugasnya

## 2. **Direktur Umum**

Direktur Umum mempunyai tugas pokok memimpin, merencanakan, membina, mengendalikan dan mengkoordinasikan seluruh kegiatan di lingkungan Direktorat Umum yang meliputi urusan keuangan, ketatausahaan, hubungan masyarakat, kepegawaian, kerumahtanggaan dan perlengkapan sesuai peraturan perundangundangan yang berlaku.

Uraian Tugas:

- a. menyusun rencana kerja Direktorat Umum dan rencana keuangan PDAM;
- b. mendistribusikan tugas dan memberi petunjuk pelaksanaan kegiatan kepada bawahan;
- c. membina dan mendistribusikan kegiatan kepada bawahan;
- d. mengendalikan, mengarahkan dan memantau kegiatan bawahan;
- e. mengkoordinasikan, dan mengevaluasi kegiatan bawahan;
- f. membantu Direktur Utama di bidang tugasnya.
- g. mengadakan kerja sama dengan Direktur Teknik dalarii mengatur, mengawasl, menyediakan fasiilitas dan material yang dibutuhkan untuk kelancaran kegiatan dalam bidang tugasnya;
- h. merencanakan, mengkoordinir dan mengawasi kegiatan bagian keuangan, bagian langganan serta bagian Administrasi dan Personalia.
- i. mengawasi penyusunan Anggaran Belanja/menetapkan besarnya modal kerja perusahaan, merumuskan dan menetapkan kebijaksanaan mengenai penggunaan keuangan lebih efektif bersama direktur teknik.

- j. membuat penilaian dan persetujuan semua pembelian untuk keperluan operasional melalui tender, meninjau kembali dan menyetujui transaksi besar berdasarkan koordinasi dengan Direktur Teknik;
- k. mengawasi dan menilai pengamanan seluruh aktifitas PDAM sesuai dengan bidangnya, menetapkan kebijaksanaan mengenai pemeliharaan dan penggunaan secara efektif gedung, kendaraan, mesin peralatan kantor dan fasilitas kantor lainnya.
- l. mengadakan penyelenggaraan pembukuan dengan cara terbaru dan menilai laporan keuangan untuk mengusulkan perbaikan pada posisi keuangan dan persediaan barang kepada Direktur Utama.
- m. penyelenggaraan pengangkatan, penetapan, pemindahan, pemberhentian pegawai atas petunjuk Direktur Utama.
- n. membuat analisa kebutuhan pegawai, pengembangan karier pegawai dan membuat usulan usulan kepada Direktur Utama mengenai hal yang berkaitan dengan kepegawaian.
- o. mengawasi dan mengusahakan penagihan uang dari langganan secara inisiatif dan efektif.
- p. menetapkan kebijaksanaan dan menandatangani Surat Edaran dan pengumuman mengenai tata tertib PDAM dan kepegawaian yang dapat memperlancar kegiatan dan meningkatkan efisiensi kerja para karyawan atas persetujuan Direktur Utama.
- q. mengusulkan kepada Direktur Utama penyesuaian tarif air dan kebijaksanaan perubahan dalam bidang kepegawaian, pembelian dan sebagainya sesuai dengan perkembangan dan keadaan PDAM.
- r. memelihara hubungan baik dengan berbagai pihak dan mewakili PDAM keluar dengan persetujuan Direktur Utama PDAM.
- s. mengadakan kajian dan analisis pengumpulan, penyimpanan dan pengelolaan data, baik teknik maupun administrasi yang dilakukan dengan proses computer.
- t. mengatur cara pelayanan yang sebaik baiknya bagi masyarakat calon pelanggan maupun para pelanggan.

- u. memberikan saran dan pertimbangan kepada atasan dalam rangka peningkatan dan kelancaran kegiatan.
- v. memberikan laporan dan pertanggung jawaban kepada Direktur Utama;
- w. melaksanakan tugas lain yang diberikan atasan sesuai bidang tugasnya.

### 3. Direktur Teknik

Direktur Teknik mempunyai tugas pokok memimpin, merencanakan, membina, mengendalikan dan mengkoordinasikan seluruh kegiatan di lingkungan Direktur Teknik sesuai peraturan perundang-undangan yang berlaku.

Uraian Tugas:

- a. menyusun rencana kerja Direktur Teknik;
- b. mendistribusikan tugas dan memberi petunjuk pelaksanaan kegiatan kepada bawahan;
- c. mengkoordinasikan, mengevaluasi, mengendalikan, mengarahkan dan memantau kegiatan bawahan;
- d. membantu Direktur Utama di bidangnya;
- e. mengadakan kerja sama dengan direktur Umum dalam mengatur, mengawasi, menyediakan fasilitas dan material yang dibutuhkan untuk kelancaran kegiatan dalam bidang operasional.
- f. merencanakan, mengkoordinir, dan mengawasi kegiatan bagian produksi, bagian distribusi, bagian perencanaan teknik, dan bagian perawatan/pemeliharaan teknik.
- g. merumuskan/menetapkan kebijaksanaan mengenai peningkatan hasil produksi.
- h. mengadakan koordinasi dengan direktur umum mengenai persetujuan rencana dalam rangka pelayanan fisik melalui atau tanpa tender;
- i. memberikan saran dan pertimbangan kepada atasan;
- j. membuat laporan kegiatan;
- k. melaksanakan tugas lain sesuai dengan bidang tugasnya.

#### 4. Uraian Tugas Jabatan Bagian di Lingkungan Direktur Umum

##### 4.1 Kepala Bagian Keuangan

Kepala Bagian Keuangan mempunyai tugas pokok memimpin, mengatur mengendalikan dan menyelenggarakan kegiatan pelaksanaan meliputi perencanaan keuangan, penerimaan pendapatan dan pembayaran kewajiban PDAM sesuai dengan ketentuan yang berlaku.

Uraian tugas:

- a. menyusun rencana kerja Bagian Keuangan;
- b. mendistribusikan tugas dan memberi petunjuk pelaksanaan kegiatan kepada bawahan sesuai dengan rencana kerja;
- c. memantau dan mengawasi kegiatan bawahan agar sesuai dengan rencana kerja dalam pencapaian sasaran yang telah ditentukan;
- d. mengevaluasi hasil kerja bawahan;
- e. mengkoordinasikan kegiatan bawahan;
- f. merencanakan, mengkoordinir dan mengawasi pelaksanaan tugas dari Seksi Akuntansi, Seksi Anggaran dan Seksi Kas;
- g. melaksanakan dan mengawasi penerimaan, penggunaan dan penyimpanan dari Dana PDAM termasuk alat-alat pembayaran dan kertas berharga, mengawasi dan memeriksa penyelenggaraan Kas kecil sesuai dengan kebijaksanaan dan ketentuan yang berlaku;
- h. melaksanakan pembayaran kewajiban PDAM yang sifat dan besarnya kewajiban tersebut berdasarkan perhitungan PDAM serta membina menjaga likuidasi dan solvabilitas Perusahaan;
- i. merencanakan, mengusahakan dan mengawasi kelancaran penagihan piutang langganan, menggali sumber-sumber untuk menambah dana PDAM;
- j. mengurus transaksi Bank, memelihara hubungan baik dengan Bank atau Lembaga Keuangan lain serta Pemerintah;



- k. mengelola masalah Asuransi, aktiva PDAM, menyimpan semua polis Asuransi dan menjaga agar polis-polis tersebut tetap berlaku;
- l. mengusulkan kepada Direktur Umum kebijaksanaan dan ketentuan baru mengenai tarif air dan struktur tarifnya, penagihan, penyetoran, penggalan dan penggunaan dana PDAM bilamana perkembangan dan keadaan PDAM membutuhkannya.
- m. memberikan saran dan pertimbangan kepada atasan;
- n. membuat laporan hasil pelaksanaan tugas;
- o. melaksanakan tugas kedinasan lain yang diberikan atasan.

#### 4.2 Kepala Bagian Langganan

Kepala Bagian Langganan mempunyai tugas pokok memimpin, mengatur, membimbing, mengawasi dan mengkoordinir pelaksanaan kegiatan hubungan langganan pengguna air minum PDAM sesuai dengan peraturan perundang undangan yang berlaku.

##### Uraian Tugas:

- a. Menyusun rencana kerja Bagian langganan
- b. mendistribusikan tugas dan memeripetunjuk pelaksanaan kegiatan kepada bawahan sesuai dengan rencana kerja
- c. memantau dan mengawasi kegiatan bawahan agar sesuai dengan rencana kerja dalam pencapaian sasaran yang telah ditentukan
- d. mengevaluasi hasil kerja bawahan
- e. mengkoordinasikan kerja bawahan
- f. merencanakan, mengkoordinir dan mengawasi kegiatan kepala seksi administrasi pelayanan pelanggan, seksi pengembangan pelanggan dan seksi humas
- g. menampung pengaduan masyarakat yang tidak dapat dilayani secara memuaskan, kemudian dicari jalan pemecahannya.
- h. memberikan penerangan terhadap masyarakat mengenai penggunaan air secara ekonomis, program perluasan penyambungan dan memperlancar

pemberitahuan tentang peraturan baru dan hal hal yang perlu diketahui oleh masyarakat.

- i. memeriksa kebenaran pencatatan meter oleh petugas/pengawas meter dengan sewaktu waktu mengadakan peninjauan di lapangan untuk mendengar laporan para pelanggan
- j. memberikan laporan dan pertanggungjawaban kepada Direktur Umum
- k. memberikan saran dan pertimbangan kepada atasan
- l. melaksanakan tugas kedinasan lain yang diberikan atasan sesuai dengan bidang tugasnya.

#### 4.3 Kepala Bagian Administrasi dan Personalia

Kepala Bagian Administrasi dan Personalia mempunyai tugas pokok memimpin, mengatur, membimbing, mengawasi dan mengkoordinir pelaksanaan kegiatan ketatausahaan, pengadaan peralatan kantor, perawatan dan pemeliharaan gedung kantor, pengelolaan rekening air dan urusan personalia.

Uraian Tugas:

- a. menyusun rencana kerja Bagian Administrasi dan Personalia;
- b. mendistribusikan tugas dan memberi petunjuk pelaksanaan kegiatan kepada bawahan sesuai dengan rencana kerja;
- c. memantau dan mengawasi kegiatan bawahan agar sesuai dengan rencana kerja dalam pencapaian sasaran yang telah ditentukan;
- d. mengevaluasi hasil kerja bawahan;
- e. mengkoordinasikan kegiatan bawahan;
- f. merencanakan, mengkoordinir dan mengawasi pelaksanaan tugas dari Seksi Umum dan Pergudangan, Seksi Administrasi Kepegawaian dan Seksi Hukum;
- g. membuat analisis kebutuhan pegawai untuk selama 3 (tiga) tahun;
- h. melaksanakan seleksi pegawai sesuai dengan ketentuan yang berlaku;

- i. menyimpan dan mendistribusikan tiap jenis barang kepada semua unit kerja sesuai dengan kepenuannya setelah mendapat pengesahan;
- j. mengkoordinir dan mengawasi pelaksanaan kebijaksanaan atau ketentuan mengenai penggunaan dan pemeliharaan gedung, perlengkapan dan sarana kantor lainnya secara efisien serta merumuskan dan mengusulkan kebijaksanaan yang dapat memperiancar kegiatan administrasi material;
- k. mengadakan inventarisasi asset PDAM sesuai dengan ketentuan yang berlaku untuk bahan pertanggungjawaban PDAM;
- l. memberikan saran dan pertimbangan kepada atasan
- m. melaksanakan tugas kedinasan lain yang diberikan atasan sesuai dengan bidang tugasnya

#### 4.4 KEPALA BAGIAN DISTRIBUSI

Kepala Bagian Distribusi mempunyai tugas pokok memimpin, mengatur, membimbing, mengawasi, dan mengkoordinir pelaksanaan kegiatan teknologi transmisi dan distribusi air bersih sesuai dengan ketentuan perundang undangan yang berlaku.

##### Uraian Tugas:

- a. Menyusun rencana kerja Bagian Distribusi
- b. mendistribusikan tugas dan memberi petunjuk pelaksanaan kegiatan kepada bawahan sesuai dengan rencana kerja.
- c. memantau dan mengawasi kegiatan bawahan
- d. mengevaluasi hasil kerja bawahan
- e. mengkoordinasikan kegiatan bawahan
- f. mengkoordinir dan mengawasi pelaksanaan tugas dari Seksi Distribusi dan penyambungan Seksi Meter Air.

- g. menyusun rencana penelitian kebocoran pada jaringan pipa distribusi untuk seluruh wilayah operasi PDAM serta rencana perbaikan, testing peralatan distribusi dan penggantian pipa.
- h. mengumpulkan data jaringan pipa distribusi per wilayah distribusi sebagai bahan dokumentasi/analisa untuk perencanaan rehabilitasi dan pengembangan jaringan distribusi dalam jangka panjang.
- i. mengatur, menyelenggarakan dan memeriksa pemasangan baru baik yang dilakukan oleh instalatur maupun yang dilaksanakan PDAM
- j. mengatur dan mengkoordinir pengujian meter air, program penggantian dan memeliharanya.
- k. memberikan saran dan pertimbangan kepada atasan.
- l. membuat laporan kegiatan.
- m. melaksanakan tugas kedinasan lain yang diberikan atasan sesuai dengan bidang tugasnya

#### 4.5 Kepala Bagian Perencanaan Teknik

Kepala Bagian Perencanaan Teknik mempunyai tugas pokok memimpin, mengatur, membimbing, mengawasi dan mengkoordinir pelaksanaan kegiatan perencanaan teknik di lingkungan PDAM.

Uraian Tugas:

- a. menyusun rencana kerja Bagian Perencanaan Teknik;
- b. mendistribusikan tugas dan memberi petunjuk pelaksanaan kegiatan kepada bawahan sesuai dengan rencana kerja;
- c. memantau dan mengawasi kegiatan bawahan;
- d. mengevaluasi hasil kerja bawahan;
- e. merencanakan, mengkoordinir dan mengawasi pekerjaan Seksi di bawahnya;
- f. melakukan koordinasi yang baik dengan Bagian Distribusi, Bagian Produksi dan Bagian Perawatan/Pemeliharaan:

- g. mengkoordinir dan mengatur pembuatan rencana gambar proyek yang diusulkan/dilaksanakan, proyek rehabilitasi dan bangunan instalasi;
- h. mempersiapkan rencana teknis pengembangan jaringan transmisi/distnbusi jangka pendek maupun jangka panjang;
- i. membuat laporan secara berkala atas pelaksanaan tugasnya serta mempertanggungjawabkan pekerjaan kepada Direktur Teknik, baik triwulanan maupun tahunan.
- j. memberikan saran dan pertimbangan kepada atasan
- k. melaksanakan tugas kedinasan lain yang diberikan atasan.

#### 4.6 Kepala Bagian Perawatan/Pemeliharaan Teknik

Kepala Bagian Perawatan/Pemeliharaan Teknik mempunyai tugas pokok memimpin, mengatur, dan menyelenggarakan kegiatan Bagian Perawatan/ Pemeliharaan Teknik yang meliputi kegiatan pemeliharaan dan perawatan bangunan air, instalasi perpipaan dan mekanik.

##### Uraian Tugas:

- a. menyusun rencana kerja Bagian Perawatan/Pemeliharaan Teknik;
- b. mendistribusikan tugas dan memberi petunjuk pelaksanaan kegiatan kepada bawahan sesuai dengan rencana kerja;
- c. memantau dan mengawasi kegiatan bawahan agar sesuai dengan rencana kerja dalam pencapaian sasaran yang telah ditentukan;
- d. mengevaluasi hasil kerja bawahan;
- e. mengkoordinasikan kegiatan bawahan;
- f. menyusun rencana kebutuhan tahunan perawatan dan pemeliharaan teknik;
- g. memberikan layanan informasi yang berkaitan dengan perawatan dan pemeliharaan kepada pihak lain di lingkungan PDAM;
- h. melaksanakan pengelolaan perawatan dan pemeliharaan teknik;

- i. melakukan pengujian, penelitian dan penilaian kebutuhan perawatan dan pemeliharaan teknik;
- j. memberikan pelayanan perawatan dan pemeliharaan teknik atas permintaan yang diajukan oleh unit kerja lain di lingkungan PDAM;
- k. menyelenggarakan kegiatan perbengkelan dan pengadministrasian terhadap peralatan teknis milik PDAM;
- l. melaporkan hasil pelaksanaan tugas kepada atasan; melaksanakan tugas lain yang diberikan oleh atasan.
- m. membuat laporan secara berkala atas pelaksanaan tugasnya serta mempertanggungjawabkan pekerjaan kepada Direktur Teknik baik triwulanan maupun tahunan;
- n. memberikan saran dan pertimbangan kepada atasan;
- o. melaksanakan tugas kedinasan lain yang diberikan atasan.

#### 4.7 Kepala Bagian Produksi

Kepala Bagian Produksi mempunyai tugas pokok memimpin, merencanakan, mengendalikan dan menyelenggarakan kegiatan Bagian Produksi meliputi kegiatan pengolahan air dan laboratorium sesuai ketentuan peraturan perundang-undangan yang berlaku.

##### Uraian Tugas:

- a. menyusun rencana kerja Bagian Produksi;
- b. mendistribusikan tugas dan memberi petunjuk pelaksanaan kegiatan kepada bawahan sesuai dengan rencana kerja;
- c. memantau dan mengawasi kegiatan bawahan agar sesuai dengan rencana kerja dalam pencapaian sasaran yang telah ditentukan;
- d. mengevaluasi hasil kerja bawahan;
- e. mengkoordinasikan kegiatan bawahan;
- f. meneliti dan mengawasi kualitas sumber air yang dikuasai oleh PDAM;

Persepsi karyawan..., Murnandi Subekti, FISIPUI, 2012

- g. membuat rencana kerja tahunan dan bulanan untuk proses pengolahan air;
- h. mengawasi dan meneliti pelaksanaan penggunaan bahan pokok proses pengolahan air;
- i. mengawasi dan meneliti pelaksanaan proses pengolahan air;
- j. memberikan saran dan pertimbangan kepada atasan
- k. melaporkan atas segala pelaksanaan tugasnya dan bertanggungjawab kepada Direktur Teknik
- l. melaksanakan tugas kedinasan lain yang diberikan atasan sesuai dengan bidang tugasnya

#### **E. CORPORATE PLAN**

Pada tahun 2009 PDAM Tirta Benteng Kota Tangerang telah menyusun *Corporate Plan*, yang dimaksudkan untuk menyusun strategi, sasaran utama dan program yang diperlukan guna mewujudkan misi utama perusahaan, yang ditetapkan dengan mempertimbangkan kondisi dan dinamika eksternal yang dihadapi serta kompetensi, kapasitas dan potensi sumber daya yang dimiliki PDAM Tirta Benteng Kota Tangerang. Dalam *corporate plan* tersebut juga telah dirumuskan isu strategis dan indikator kinerja, yaitu dalam hal: peningkatan cakupan pelayanan, optimalisasi dan rehabilitasi fasilitas produksi serta distribusi, perbaikan manajemen dan organisasi, sumber daya manusia, dan keuangan.

Adapun sasaran yang ingin dicapai dari penyusunan *Corporate Plan* untuk Perusahaan Daerah Air Minum Tirta Benteng Kota Tangerang ini adalah:

- Menyerap harapan para stakeholders
- Merumuskan misi dan visi perusahaan
- Menetapkan sasaran pengembangan sementara
- Teridentifikasinya kondisi sistem eksisting
- Teridentifikasinya kondisi manajemen PDAM melalui suatu analisis mengenai kekuatan maupun kelemahan internal dan eksternal perusahaan (SWOT Analysis)
- Merumuskan Strategi Perusahaan, Menetapkan Sasaran Utama dan Ukuran Pencapaian untuk jangka waktu 5 (lima) tahun kedepan

- Menetapkan Program Perusahaan untuk 5 (lima) tahun ke depan
  - Program Bidang Teknis
  - Program Bidang Pemasaran
  - Program Bidang Keuangan
  - Program Bidang Organisasi
  - Program Bidang SDM
  - Program Bidang Hukum
  - Program Bidang Komunikasi dan Pelanggan
- Analisa Kelayakan Keuangan untuk 5 (lima) tahun ke depan





**BAB V**  
**ANALISIS PERSEPSI KARYAWAN TERHADAP BUDAYA**  
**ORGANISASI DAN KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL**  
**PADA PDAM TIRTA BENTENG KOTA TANGERANG**

Pada bab ini dipaparkan hasil temuan lapangan yang diperoleh melalui metode survei dengan instrumen kuesioner, serta wawancara mendalam. Analisis ini menggunakan alat bantu *software* statistik SPSS 15.0 untuk menghasilkan interpretasi data. Penelitian ini menggunakan jumlah sampel sebanyak 128 responden yang merupakan karyawan tetap dan tenaga honor Perusahaan Air Minum (PDAM) Tirta Benteng di Jalan Proyek PU Prosida, Tangerang.

**A. Karakteristik Responden**

Karakteristik responden dalam penelitian ini dibagi menjadi tujuh kategori, yang meliputi jenis kelamin, usia, lama bekerja, pendidikan terakhir, status perkawinan, jabatan, dan status kepegawaian. Penelitian terhadap karakteristik responden berdasarkan pada beberapa kategori tersebut dilakukan untuk memberikan gambaran mengenai identitas responden. Pengumpulan data dilakukan dengan melakukan penyebaran kuesioner kepada karyawan Perusahaan Air Minum (PDAM) Tirta Benteng Kota Tangerang.

**1. Berdasarkan Jenis Kelamin**

Deskripsi data responden berdasarkan jenis kelamin dijelaskan dalam analisis distribusi frekuensi pada tabel berikut:

**Tabel 5.1**  
**Data Responden Berdasarkan Jenis Kelamin**

No	Jenis Kelamin	Frekuensi	Persentase (%)
1	Pria	95	74,2
2	Wanita	33	25,8
<b>Total</b>		<b>128</b>	<b>100</b>

*Sumber: Hasil Pengolahan Kuesioner, November 2011*

Dari hasil pengolahan kuesioner didapatkan data responden berjenis kelamin pria lebih banyak dibanding responden berjenis kelamin wanita. Responden yang berjenis kelamin pria sebesar 74,2% atau sebanyak 95 orang, dan responden berjenis kelamin wanita sebesar 25,8% atau sebanyak 33 orang. Hal ini menunjukkan bahwa mayoritas karyawan PDAM Tirta Benteng Kota Tangerang adalah pria.

Selanjutnya untuk mengetahui persepsi responden terhadap budaya organisasi dan kepemimpinan transformasional berdasarkan jenis kelaminnya digunakan tabulasi silang sebagai berikut:

**Tabel 5.2**

**Tabulasi Silang antara Jenis Kelamin dengan Persepsi Karyawan terhadap Kepemimpinan transformasional**

Jenis Kelamin	Budaya Organisasi			Total	Chi Square ( <i>p value</i> )
	Buruk	Sedang	Baik		
Pria	13 (10,2%)	50 (39,1%)	32 (25%)	95 (74,2%)	1,144 (0,565)
Wanita	6 (4,7%)	19 (14,8%)	8 (6,3%)	33 (25,8%)	
<b>Total</b>	<b>19</b> <b>(14,8%)</b>	<b>69</b> <b>(53,9%)</b>	<b>40</b> <b>(31,3%)</b>	<b>128</b> <b>(100%)</b>	

Sumber: Hasil penelitian (2011) diolah dengan SPSS Versi 15

Dari hasil tabulasi silang di atas terlihat secara umum karyawan memiliki persepsi yang sedang terkait dengan budaya organisasi di PDAM Tirta Benteng Kota Tangerang, yaitu 53,9%, sedangkan yang mempersepsi buruk 14,8% dan yang mempersepsikan baik 31,3%. Secara umum dapat dilihat bahwa kecenderungan responden memiliki persepsi sedang, baik untuk kelompok pria maupun wanita. Berdasarkan uji lanjutan dengan menggunakan Chi Square diperoleh nilai sebesar 1,144 dengan *p value* (0,565) > 0,05 atau signifikansi > 0,05. Hasil ini menunjukkan bahwa tidak ada keterkaitan antara jenis kelamin dengan persepsi karyawan terhadap budaya organisasi. Dengan demikian antara

pria dan wanita cenderung memiliki persepsi yang sama tentang budaya organisasi.

Berikutnya untuk tabulasi silang antara jenis kelamin dengan persepsi responden terhadap kepemimpinan transformasional disajikan pada tabel berikut:

**Tabel 5.3**

**Tabulasi Silang antara Jenis Kelamin dengan Persepsi Karyawan terhadap Kepemimpinan transformasional**

Jenis Kelamin	Kepemimpinan transformasional			Total	Chi Square ( <i>p value</i> )
	Buruk	Sedang	Baik		
Pria	6 (4,7%)	29 (22,7%)	60 (46,9%)	95 (74,2%)	1,416 (0,493)
Wanita	4 (3,1%)	11 (8,6%)	18 (14,1%)	18 (14,1%)	
<b>Total</b>	<b>10</b> <b>(7,8%)</b>	<b>40</b> <b>(31,3%)</b>	<b>78</b> <b>(60,9%)</b>	<b>128</b> <b>(100%)</b>	

Sumber: Hasil penelitian (2011) diolah dengan SPSS Versi 15

Berdasarkan hasil tabulasi silang terlihat secara umum karyawan memiliki persepsi yang baik terkait dengan kepemimpinan transformasional di PDAM Tirta Benteng Kota Tangerang, yaitu 60,9%, sedangkan yang mempersepsi buruk 7,8% dan sedang 31,3%. Secara umum dapat dilihat bahwa kecenderungan responden memiliki persepsi sedang, baik untuk kelompok pria maupun wanita. Berdasarkan uji lanjutan dengan menggunakan Chi Square diperoleh nilai sebesar 1,416 dengan *p value* (0,493) > 0,05. Hasil ini menunjukkan bahwa tidak ada keterkaitan antara jenis kelamin dengan persepsi karyawan terhadap kepemimpinan transformasional. Dengan demikian antara pria dan wanita cenderung memiliki persepsi sama tentang kepemimpinan transformasional.

## 2. Berdasarkan Usia

Identitas responden berdasarkan usia dicantumkan untuk mengetahui secara mendalam berapa rata-rata usia responden yang menjadi sampel penelitian. Distribusi frakuensi responden berdasarkan usia dapat dilihat pada tabel berikut:

**Tabel 5.4**  
**Data Responden Berdasarkan Usia**

No	Usia	Frekuensi	Persentase (%)
1	≤ 30 tahun	52	40,6
2	31 – 40 tahun	59	46,1
3	41 – 50 tahun	17	13,3
<b>Total</b>		<b>128</b>	<b>100</b>

Sumber: Hasil Pengolahan Kuesioner, November 2011

Dari hasil pengolahan data, didapatkan bahwa sebagian besar responden berada pada kelompok usia kurang dari 31 tahun hingga 40 tahun yaitu sebesar 46,1% atau sebanyak 59 responden. Pada usia tersebut termasuk golongan usia produktif bagi karyawan untuk bekerja dengan maksimal. Selain itu, karyawan muda lebih banyak ide-ide baru dan lebih enerjik sehingga pekerjaan dapat dilakukan dengan baik karena kondisi yang prima. Sedangkan responden dengan rentang usia ≤ 30 tahun sebesar 52 orang (40,6%), dan usia 41 – 50 tahun 17 orang (13,3%).

Untuk mengetahui persepsi responden terhadap budaya organisasi yang dilihat berdasarkan usia digunakan tabulasi silang sebagai berikut:

**Tabel 5.5**  
**Tabulasi Silang antara Usia dengan Persepsi Karyawan terhadap Budaya Organisasi**

Usia	Budaya Organisasi			Total	Chi Square (p value)
	Buruk	Sedang	Baik		
≤ 30 tahun	5 (3,9%)	31 (24,2%)	16 (12,5%)	52 (40,6%)	7,982 (0,092)
31 – 40 tahun	13 (10,2%)	31 (24,2%)	15 (11,7%)	59 (46,1%)	
41 – 50 tahun	1 (0,8%)	7 (5,5%)	9 (7%)	17 (13,3%)	
<b>Total</b>	<b>19 (14,8%)</b>	<b>69 (53,9%)</b>	<b>40 (31,3%)</b>	<b>128 (100%)</b>	

Sumber: Hasil penelitian (2011) diolah dengan SPSS Versi 15

Secara umum dapat dilihat bahwa kecenderungan responden memiliki persepsi sedang terhadap budaya organisasi, terutama untuk kelompok usia  $\leq 30$  tahun dan 31 – 40 tahun. Sementara untuk kelompok usia 41 – 50 tahun cenderung menanggapi baik budaya organisasi. Berdasarkan uji lanjutan dengan menggunakan Chi Square diperoleh nilai sebesar 7,982 dengan *p value* (0,092)  $> 0,05$ . Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa tidak ada keterkaitan antara usia dengan persepsi karyawan terhadap budaya organisasi. Dengan demikian antara kelompok usia  $\leq 30$  tahun, 31 – 40 tahun, dan 41 – 50 cenderung memiliki persepsi yang sama tentang budaya organisasi.

Tabulasi silang antara tingkat usia dengan persepsi responden terhadap kepemimpinan transformasional disajikan pada tabel berikut:

**Tabel 5.6**  
**Tabulasi Silang antara Usia dengan Persepsi Karyawan terhadap Kepemimpinan Transformasional**

Usia	Kepemimpinan transformasional			Total	Chi Square ( <i>p value</i> )
	Buruk	Sedang	Baik		
$\leq 30$ tahun	1 (0,8%)	21 (16,4%)	30 (23,4%)	52 (40,6%)	10,644 (0,031)
31 – 40 tahun	9 (7%)	14 (10,9%)	36 (28,1%)	59 (46,1%)	
41 – 50 tahun	-	5 (3,9%)	12 (9,4%)	17 (13,3%)	
<b>Total</b>	<b>10</b> <b>(7,8%)</b>	<b>40</b> <b>(31,3%)</b>	<b>78</b> <b>(60,9%)</b>	<b>128</b> <b>(100%)</b>	

Sumber: Hasil penelitian (2011) diolah dengan SPSS Versi 15

Secara umum dapat dilihat bahwa kecenderungan responden memiliki persepsi baik, baik untuk kelompok usia  $\leq 30$  tahun, 31 – 40 tahun, dan 41 – 50. Berdasarkan uji lanjutan dengan menggunakan Chi Square diperoleh nilai sebesar 10,644 dengan *p value* (0,031)  $< 0,05$ . Hasil ini menunjukkan bahwa ada keterkaitan antara usia dengan persepsi karyawan terhadap kepemimpinan transformasional. Jika dilihat dari distribusi frekuensinya terlihat bahwa karyawan

yang lebih tua cenderung mempersepsikan baik. Hal ini terlihat dengan tidak adanya karyawan berusia antara 41-50 tahun yang menanggapi buruk kepemimpinan transformasional.

### 3. Berdasarkan Tingkat Pendidikan

Karakteristik keempat adalah karakteristik berdasarkan tingkat pendidikan. Hal ini dimaksudkan untuk mengelompokkan karyawan pada latar belakang pendidikannya masing-masing. Tingkat pendidikan dapat menunjang seseorang dalam bekerja. Biasanya semakin tinggi tingkat pendidikan seseorang, maka semakin mudah dalam mengaplikasikan pekerjaan, karena pengetahuan yang dimiliki semakin banyak. Hasil penelitian dapat dilihat pada tabel di bawah ini:

**Tabel 5.7**  
**Data Responden Berdasarkan Tingkat Pendidikan**

No	Pendidikan	Frekuensi	Persentase (%)
1	< SLTA	21	16,4
2	SLTA	64	50,0
3	Akademi	8	6,3
4	S1	35	27,3
<b>Total</b>		<b>128</b>	<b>100</b>

*Sumber: Hasil Pengolahan Kuesioner, November 2011*

Untuk tingkat pendidikan, mayoritas responden menempuh pendidikan hingga SLTA, yaitu sebanyak 64 responden (50%), < SLTA 21 responden (16,4%), akademi sebanyak 8 orang (6,3%), dan S1 sebanyak 35 orang (27,3%). Dengan demikian, dapat dilihat mayoritas responden yang bekerja di PDAM Tirta Benteng Kota Tangerang memiliki tingkat pendidikan yang sedang, yaitu menempuh pendidikan hingga SLTA. Pendidikan merupakan indikator yang mencerminkan kemampuan seseorang untuk dapat mengerjakan dan menjabat suatu jabatan.

Persepsi responden terhadap budaya organisasi yang dilihat berdasarkan tingkat usianya dapat dilihat pada tabulasi silang berikut:

**Tabel 5.8**  
**Tabulasi Silang antara Tingkat Pendidikan dengan Persepsi Karyawan terhadap Budaya Organisasi**

Tingkat Pendidikan	Budaya Organisasi			Total	Chi Square ( <i>p value</i> )
	Buruk	Sedang	Baik		
< SLTA	8 (6,3%)	12 (9,4%)	1 (12,5%)	21 (16,4%)	26,282 (0,000)
SLTA	8 (6,3%)	35 (27,3%)	21 (16,4%)	64 (50%)	
Akademi	-	8 (6,3%)	-	8 (6,3%)	
S1	3 (2,3%)	14 (10,9%)	18 (14,1%)	35 (27,3%)	
<b>Total</b>	<b>19</b> <b>(14,8%)</b>	<b>69</b> <b>(53,9%)</b>	<b>40</b> <b>(31,3%)</b>	<b>128</b> <b>(100%)</b>	

Sumber: Hasil penelitian (2011) diolah dengan SPSS Versi 15

Dapat dilihat kecenderungan responden memiliki persepsi sedang terhadap budaya organisasi, terutama untuk kelompok pendidikan < SLTA, SLTA, dan Akademi. Sementara untuk kelompok usia S1 cenderung menanggapi baik budaya organisasi. Berdasarkan uji lanjutan dengan menggunakan Chi Square diperoleh nilai sebesar 26,282 dengan *p value* (0,000) < 0,05. Hal ini menunjukkan bahwa ada keterkaitan antara tingkat pendidikan dengan persepsi karyawan terhadap budaya organisasi. Apabila dilihat dari jawaban responden terlihat bahwa responden yang memiliki pendidikan tinggi S1 cenderung mempersepsikan baik terhadap budaya organisasi, sedangkan untuk pendidikan di bawahnya mempersepsikan sedang.

Tabulasi silang antara tingkat pendidikan dengan persepsi responden terhadap kepemimpinan transformasional disajikan pada tabel tabulasi silang berikut:

**Tabel 5.9**  
**Tabulasi Silang antara Tingkat Pendidikan dengan Persepsi Karyawan terhadap Kepemimpinan Transformasional**

Tingkat Pendidikan	Kepemimpinan transformasional			Total	Chi Square ( <i>p value</i> )
	Buruk	Sedang	Baik		
< SLTA	3 (2,3%)	6 (4,7%)	12 (9,4%)	21 (16,4%)	7,256 (0,298)
SLTA	7 (5,5%)	20 (15,6%)	37 (28,9%)	64 (50%)	
Akademi	-	4 (3,1%)	4 (3,1%)	8 (6,3%)	
S1	-	10 (7,8%)	25 (19,5%)	35 (27,3%)	
<b>Total</b>	<b>10 (7,8%)</b>	<b>40 (31,3%)</b>	<b>78 (60,9%)</b>	<b>128 (100%)</b>	

Sumber: Hasil penelitian (2011) diolah dengan SPSS Versi 15

Dapat dilihat kecenderungan responden pada semua tingkatan pendidikan memiliki persepsi baik mengenai kepemimpinan transformasional. Dari hasil uji lanjutan dengan Chi Square diperoleh nilai sebesar 7,256 dengan *p value* (0,295) > 0,05. Hasil ini menunjukkan bahwa tidak ada keterkaitan antara tingkat pendidikan dengan persepsi karyawan terhadap kepemimpinan transformasional. Dengan demikian antara karyawan dengan tingkat pendidikan < SLTA, SLTA, Akademi, dan S1 cenderung sama persepsinya terhadap kepemimpinan transformasional.

#### 4. Berdasarkan Status Perkawinan

Karakteristik keempat adalah karakteristik berdasarkan status perkawinan, yang dibedakan berdasarkan karyawan yang sudah kawin dan belum kawin. Hasil pengklasifikasian responden berdasarkan status perkawinan dapat dilihat pada tabel di bawah ini:



**Tabel 5.10**  
**Data Responden Berdasarkan Status Perkawinan**

No	Status	Frekuensi	Persentase (%)
1	Kawin	87	68,0
2	Belum Kawin	41	32,0
<b>Total</b>		<b>128</b>	<b>100</b>

*Sumber: Hasil Pengolahan Kuesioner, November 2011*

Diketahui dari tabel di atas bahwa sebagian besar responden dalam penelitian ini sudah kawin, yaitu sebanyak 87 orang (68%), sedangkan yang belum kawin sebanyak 41 orang (32%).

Selanjutnya untuk mengetahui persepsi responden terhadap budaya organisasi dan kepemimpinan transformasional berdasarkan status perkawinannya digunakan tabulasi silang sebagai berikut:

**Tabel 5.11**  
**Tabulasi Silang antara Status Perkawinan dengan Persepsi Karyawan terhadap Kepemimpinan Transformasional**

Status Perkawinan	Budaya Organisasi			Total	Chi Square ( <i>p value</i> )
	Buruk	Sedang	Baik		
Kawin	15 (11,7%)	46 (35,9%)	26 (20,3%)	87 (68%)	1,268 (0,531)
Belum Kawin	4 (3,1%)	23 (18%)	14 (10,9%)	41 (32%)	
<b>Total</b>	<b>19</b> <b>(14,8%)</b>	<b>69</b> <b>(53,9%)</b>	<b>40</b> <b>(31,3%)</b>	<b>128</b> <b>(100%)</b>	

*Sumber: Hasil penelitian (2011) diolah dengan SPSS Versi 15*

Secara umum dapat dilihat bahwa kecenderungan responden memiliki persepsi sedang terhadap budaya organisasi baik untuk kelompok responden yang berstatus kawin maupun belum kawin. Berdasarkan uji lanjutan dengan menggunakan Chi Square diperoleh nilai sebesar 1,268 dengan *p value* (0,531) > 0,05 atau signifikansi > 0,05. Hasil ini menunjukkan bahwa tidak perbedaan persepsi budaya organisasi jika dilihat berdasarkan status perkawinan. Dengan

demikian antara responden yang sudah kawin dan belum kawin cenderung memiliki persepsi yang sama tentang budaya organisasi.

Berikutnya untuk tabulasi silang antara jenis kelamin dengan persepsi responden terhadap kepemimpinan transformasional disajikan pada tabel berikut:

**Tabel 5.12**

**Tabulasi Silang antara Status Perkawinan dengan Persepsi Karyawan terhadap Kepemimpinan Transformasional**

Status Perkawinan	Kepemimpinan transformasional			Total	Chi Square ( <i>p value</i> )
	Buruk	Sedang	Baik		
Kawin	8 (6,3%)	25 (19,5%)	54 (42,2%)	87 (68%)	1,271 (0,530)
Belum kawin	2 (1,6%)	15 (11,7%)	24 (18,8%)	41 (32%)	
<b>Total</b>	<b>10 (7,8%)</b>	<b>40 (31,3%)</b>	<b>78 (60,9%)</b>	<b>128 (100%)</b>	

Sumber: Hasil penelitian (2011) diolah dengan SPSS Versi 15

Kecenderungan responden yaitu memiliki persepsi terhadap kepemimpinan transformasional. Dengan menggunakan uji lanjutan Chi Square diperoleh nilai sebesar 1,271 dengan *p value* (0,530) > 0,05. Hasil ini menunjukkan bahwa tidak ada keterkaitan antara status perkawinan dengan persepsi karyawan terhadap kepemimpinan transformasional. Dengan demikian antara karyawan yang sudah kawin dan yang belum kawin cenderung memiliki persepsi yang sama tentang kepemimpinan transformasional.

## 5. Berdasarkan Lama Bekerja

Karakteristik responden ketiga adalah karakteristik berdasarkan lama bekerja di PDAM Tirta Benteng Kota Tangerang Identitas berdasarkan lamanya bekerja seorang karyawan dipilih untuk mengetahui apakah responden tersebut memiliki masa kerja yang sudah cukup lama ataukah masih baru. Dengan semakin lamanya seorang karyawan bekerja dalam perusahaan maka diharapkan semakin

loyal karyawan tersebut terhadap pekerjaannya. Untuk lebih jelas dapat dilihat pada tabel berikut ini:

**Tabel 5.13**  
**Data Responden Berdasarkan Lama Bekerja**

No	Lama Bekerja	Frekuensi	Persentase (%)
1	≤ 5 tahun	74	57,8
2	6 – 10 tahun	21	16,4
3	11 – 15 tahun	33	25,8
<b>Total</b>		<b>128</b>	<b>100</b>

*Sumber: Hasil Pengolahan Kuesioner, November 2011*

Berdasarkan tabel di atas, dapat dilihat bahwa mayoritas karyawan PDAM Tirta Benteng Kota Tangerang memiliki lama bekerja antara ≤ 5 tahun, yaitu sebanyak 74 orang (57,8%). Sementara yang lama bekerjanya 6-10 tahun sebanyak 21 orang (16,4%), dan masa kerja 11 - 15 tahun sebanyak 33 orang (25,8%).

Selanjutnya untuk mengetahui persepsi responden terhadap budaya organisasi yang dilihat berdasarkan lama bekerjanya digunakan tabulasi silang sebagai berikut:

**Tabel 5.14**  
**Tabulasi Silang antara Usia dengan Persepsi Karyawan terhadap Budaya Organisasi**

Lama Bekerja	Budaya Organisasi			Total	Chi Square (p value)
	Buruk	Sedang	Baik		
≤ 5 tahun	11 (8,6%)	41 (32%)	22 (17,3%)	74 (57,8%)	6,710 (0,152)
6 – 10 tahun	5 (3,9%)	13 (10,2%)	3 (2,3%)	21 (16,4%)	
11 – 15 tahun	3 (2,3%)	15 (11,7%)	15 (11,7%)	33 (25,8%)	
<b>Total</b>	<b>19</b> <b>(14,8%)</b>	<b>69</b> <b>(53,9%)</b>	<b>40</b> <b>(31,3%)</b>	<b>128</b> <b>(100%)</b>	

*Sumber: Hasil penelitian (2011) diolah dengan SPSS Versi 15*

Secara umum dapat dilihat bahwa kecenderungan responden memiliki persepsi sedang terhadap budaya organisasi baik untuk masa kerja  $\leq 5$  tahun, 6 – 10 tahun maupun 11 – 15 tahun. Berdasarkan uji Chi Square diperoleh nilai sebesar 6,710 dengan *p value* (0,152)  $> 0,05$ . Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa tidak ada keterkaitan antara masa kerja dengan persepsi karyawan terhadap budaya organisasi. Dengan demikian antara responden yang memiliki masa kerja  $\leq 5$  tahun, 6 – 10 tahun dan 11 – 15 tahun cenderung memiliki persepsi yang sama tentang budaya organisasi.

Berikutnya adalah tabulasi silang antara masa kerja dengan persepsi responden terhadap kepemimpinan transformasional disajikan pada tabel berikut:

**Tabel 5.15**  
**Tabulasi Silang antara Usia dengan Persepsi Karyawan terhadap Kepemimpinan Transformasional**

Lama Kerja	Kepemimpinan transformasional			Total	Chi Square ( <i>p value</i> )
	Buruk	Sedang	Baik		
$\leq 5$ tahun	3 (2,3%)	28 (21,9%)	43 (33,6%)	74 (57,8%)	15,089 (0,005)
6 – 10 tahun	5 (3,9%)	7 (5,5%)	9 (7%)	21 (16,4%)	
11 – 15 tahun	2 (1,6%)	5 (3,9%)	26 (20,3%)	33 (25,8%)	
<b>Total</b>	<b>10</b> <b>(7,8%)</b>	<b>40</b> <b>(31,3%)</b>	<b>78</b> <b>(60,9%)</b>	<b>128</b> <b>(100%)</b>	

Sumber: Hasil penelitian (2011) diolah dengan SPSS Versi 15

Secara umum dapat dilihat bahwa kecenderungan responden memiliki persepsi baik terhadap kepemimpinan transformasional, baik untuk masa kerja  $\leq 5$  tahun, 6 – 10 tahun maupun 11 – 15 tahun. Berdasarkan uji lanjutan dengan menggunakan Chi Square diperoleh nilai sebesar 15,089 dengan *p value* (0,005)  $<$

0,05. Hasil ini menunjukkan bahwa ada keterkaitan antara lama bekerja dengan persepsi karyawan terhadap kepemimpinan transformasional. Jika dilihat dari distribusi frekuensinya terlihat bahwa karyawan yang lebih lama bekerja cenderung mempersepsikan baik terhadap kepemimpinan transformasional.

## 6. Berdasarkan Jabatan

Karakteristik responden yang dilihat berdasarkan jabatannya disajikan pada tabel di bawah ini.

**Tabel 5.16**  
**Data Responden Berdasarkan Jabatan**

No	Jabatan	Frekuensi	Persentase (%)
1	Pelaksana	95	74,2
2	Manajemen	11	8,6
3	Lain-lain	22	17,2
<b>Total</b>		<b>128</b>	<b>100</b>

*Sumber: Hasil Pengolahan Kuesioner, November 2011*

Dalam penelitian ini terlihat mayoritas responden adalah tenaga pelaksana, yaitu sebanyak 95 orang (74,2%), yang diikuti dengan bagian manajemen sebanyak 11 orang (8,6%) dan bagian lainnya 22 orang (17,2%).

Selanjutnya untuk mengetahui persepsi responden terhadap budaya organisasi yang dilihat berdasarkan jabatan digunakan tabulasi silang sebagai berikut:

**Tabel 5.17**  
**Tabulasi Silang antara Jabatan dengan Persepsi Karyawan**  
**terhadap Budaya Organisasi**

Jabatan	Budaya Organisasi			Total	Chi Square ( <i>p value</i> )
	Buruk	Sedang	Baik		
Pelaksana	18 (14,1%)	49 (38,3%)	28 (21,9%)	95 (74,2%)	5,573 (0,233)
Manajemen	-	6 (4,7%)	5 (3,9%)	11 (8,6%)	
Lain-lain	1 (0,8%)	14 (10,9%)	7 (5,5%)	22 (17,2%)	
<b>Total</b>	<b>19</b> <b>(14,8%)</b>	<b>69</b> <b>(53,9%)</b>	<b>40</b> <b>(31,3%)</b>	<b>128</b> <b>(100%)</b>	

Sumber: Hasil penelitian (2011) diolah dengan SPSS Versi 15

Dari tabel di atas dapat dilihat kecenderungan responden yang memiliki persepsi sedang terhadap budaya organisasi baik untuk jabatan pelaksana, manajemen maupun jenis jabatan lainnya. Berdasarkan uji Chi Square diperoleh nilai sebesar 5,573 dengan *p value* (0,233) > 0,05. Hasil ini menunjukkan bahwa tidak ada keterkaitan antara jabatan dengan persepsi karyawan terhadap budaya organisasi. Dengan demikian antara responden yang memiliki jabatan pelaksana, manajemen maupun jenis jabatan lainnya tidak menunjukkan adanya perbedaan persepsi terhadap budaya organisasi.

Berikutnya adalah tabulasi silang antara jabatan dengan persepsi responden terhadap kepemimpinan transformasional disajikan pada tabel berikut:

**Tabel 5.18**  
**Tabulasi Silang antara Jabatan dengan Persepsi Karyawan**  
**terhadap Kepemimpinan Transformasional**

Status Kepegawaian	Kepemimpinan transformasional			Total	Chi Square ( <i>p value</i> )
	Buruk	Sedang	Baik		
Pelaksana	10 (7,8%)	27 (21,1%)	58 (45,3%)	95 (74,2%)	5,592 (0,232)
Manajemen	-	3 (2,3%)	8 (6,3%)	11 (8,6%)	
Lain-lain	-	10 (7,8%)	12 (9,4%)	22 (17,2%)	
<b>Total</b>	<b>10</b> <b>(7,8%)</b>	<b>40</b> <b>(31,3%)</b>	<b>78</b> <b>(60,9%)</b>	<b>128</b> <b>(100%)</b>	

Sumber: Hasil penelitian (2011) diolah dengan SPSS Versi 15

Secara umum dapat dilihat bahwa kecenderungan responden memiliki persepsi baik terhadap kepemimpinan transformasional, baik untuk jabatan pelaksana, manajemen maupun jenis jabatan lainnya. Berdasarkan uji Chi Square diperoleh nilai sebesar 5,592 dengan *p value* (0,232) > 0,05. Hasil ini menunjukkan bahwa ada perbedaan persepsi karyawan terhadap kepemimpinan transformasional ditinjau berdasarkan jabatannya. Dengan demikian antara responden yang memiliki jabatan pelaksana, manajemen dan jenis jabatan lainnya memiliki persepsi yang cenderung sama terhadap kepemimpinan transformasional.

## 7. Status Kepegawaian

Karakteristik responden berdasarkan status kepegawaian dibagi menjadi tiga, yaitu honorer, tetap dan kategori lain. Adapun karakteristik responden berdasarkan hasil penelitian dilihat dari status kepegawaiannya dapat dilihat pada tabel di bawah ini:

**Tabel 5.19**  
**Data Responden Berdasarkan Status Kepegawaian**

No	Status Kepegawaian	Frekuensi	Persentase (%)
1	Honoror	17	13,3
2	Tetap	92	71,9
3	Lain-lain	19	14,8
<b>Total</b>		<b>128</b>	<b>100</b>

*Sumber: Hasil Pengolahan Kuesioner, November 2011*

Responden dalam penelitian ini terlihat mayoritas adalah pegawai tetap yang berjumlah 92 orang (71,9%), diikuti dengan pegawai status kepegawaian lainnya 19 orang (14,8%) dan pegawai honoror sebanyak 17 orang (13,3%).

Selanjutnya untuk mengetahui persepsi responden terhadap budaya organisasi yang dilihat berdasarkan jabatan digunakan tabulasi silang sebagai berikut:

**Tabel 5.20**  
**Tabulasi Silang antara Jabatan dengan Persepsi Karyawan terhadap Budaya Organisasi**

Status Kepegawaian	Budaya Organisasi			Total	Chi Square (p value)
	Buruk	Sedang	Baik		
Honoror	3 (2,3%)	7 (5,5%)	7 (5,5%)	17 (13,3%)	4,322 (0,364)
Tetap	14 (10,9%)	48 (37,5%)	30 (23,4%)	92 (71,9%)	
Lain-lain	2 (1,6%)	14 (10,9%)	3 (2,3%)	19 (14,8%)	
<b>Total</b>	<b>19 (14,8%)</b>	<b>69 (53,9%)</b>	<b>40 (31,3%)</b>	<b>128 (100%)</b>	

*Sumber: Hasil penelitian (2011) diolah dengan SPSS Versi 15*



Dari tabel di atas diketahui kecenderungan responden memiliki persepsi sedang terhadap budaya organisasi baik pegawai yang berstatus honorer, tetap maupun satus lainnya. Berdasarkan uji Chi Square diperoleh nilai sebesar 4,3223 dengan  $p$  value  $(0,364) > 0,05$ . Hasil ini menunjukkan bahwa tidak ada keterkaitan antara status kepegawaian dengan persepsi karyawan terhadap budaya organisasi. Dengan demikian antara responden yang memiliki status honorer, tetap, dan status lainnya tidak menunjukkan adanya perbedaan persepsi terhadap budaya organisasi.

Berikutnya adalah tabulasi silang antara status kepegawaian dengan persepsi responden terhadap kepemimpinan transformasional disajikan pada tabel berikut:

**Tabel 5.21**

**Tabulasi Silang antara Status Kepegawaian dengan Persepsi Karyawan terhadap Kepemimpinan Transformasional**

Status Kepegawaian	Kepemimpinan transformasional			Total	Chi Square ( $p$ value)
	Buruk	Sedang	Baik		
Honorer	1 (0,8%)	5 (3,9%)	11 (8,6%)	17 (13,3%)	7,577 (0,108)
Tetap	8 (6,3%)	24 (18,8%)	60 (46,9%)	92 (71,9%)	
Lain-lain	1 (0,8%)	11 (8,6%)	7 (5,5%)	19 (14,8%)	
<b>Total</b>	<b>10</b> <b>(7,8%)</b>	<b>40</b> <b>(31,3%)</b>	<b>78</b> <b>(60,9%)</b>	<b>128</b> <b>(100%)</b>	

Sumber: Hasil penelitian (2011) diolah dengan SPSS Versi 15

Secara umum dapat dilihat bahwa kecenderungan responden memiliki persepsi baik terhadap kepemimpinan transformasional, baik untuk pegawai yang berstatus honorer, tetap, maupun status kepegawaian lainnya. Berdasarkan uji Chi Square diperoleh nilai sebesar 7,577 dengan  $p$  value  $(0,108) > 0,05$ . Hasil ini menunjukkan bahwa ada perbedaan persepsi karyawan terhadap kepemimpinan transformasional ditinjau berdasarkan status kepegawaianya. Dengan demikian antara responden yang memiliki status honorer, tetap dan status lainnya memiliki persepsi yang cenderung sama terhadap kepemimpinan transformasional.

## B. Hasil Ujicoba Instrumen

Hasil pengujian validitas dan reliabilitas untuk masing-masing variabel, yaitu persepsi karyawan terhadap budaya organisasi dan kepemimpinan transformasional disajikan pada Tabel 5.22 dan Tabel 5.23.

**Tabel 5.22**  
**Hasil Uji Validitas dan Reliabilitas Variabel Persepsi Karyawan terhadap Budaya Organisasi**

No. Butir	r hitung	r tabel ( $\alpha = 0,05$ )	Keterangan
BO_01	0,612	0,361	Valid
BO_02	0,574	0,361	Valid
BO_03	0,473	0,361	Valid
BO_04	0,639	0,361	Valid
BO_05	0,469	0,361	Valid
BO_06	0,450	0,361	Valid
BO_07	0,490	0,361	Valid
BO_08	0,650	0,361	Valid
BO_09	0,670	0,361	Valid
BO_10	0,031	0,361	Tidak Valid
BO_11	0,783	0,361	Valid
BO_12	0,639	0,361	Valid
BO_13	0,469	0,361	Valid
BO_14	0,493	0,361	Valid
BO_15	0,801	0,361	Valid
BO_16	0,647	0,361	Valid
BO_17	0,334	0,361	Tidak Valid
BO_18	0,841	0,361	Valid
BO_19	0,643	0,361	Valid
BO_20	0,587	0,361	Valid
Koefisien Spearman Brown	0,796		Reliabel

Sumber: Hasil penelitian (2011) diolah dengan SPSS Versi 15

Dari hasil perhitungan di atas, terlihat untuk variabel persepsi karyawan terhadap budaya organisasi, dari 20 butir pernyataan terdapat 2 butir yang tidak valid, yaitu butir nomor 10 dan 17. Sementara untuk uji reliabilitas diperoleh

koefisien Spearman Brown sebesar 0,796. Nilai koefisien reliabilitas yang diperoleh terlihat cukup besar sehingga menunjukkan bahwa instrumen persepsi karyawan terhadap budaya organisasi memiliki reliabilitas yang cukup baik.

**Tabel 5.23**  
**Hasil Uji Validitas dan Reliabilitas Variabel Persepsi Karyawan terhadap Kepemimpinan Transformasional**

No. Butir	r hitung	r tabel ( $\alpha = 0,05$ )	Keterangan
GK_01	0,701	0,361	Valid
GK_02	0,616	0,361	valid
GK_03	0,166	0,361	Tidak Valid
GK_04	0,548	0,361	Valid
GK_05	0,600	0,361	Valid
GK_06	0,474	0,361	Valid
GK_07	0,574	0,361	Valid
GK_08	0,543	0,361	Valid
GK_09	0,548	0,361	Valid
GK_10	0,719	0,361	Valid
GK_11	0,722	0,361	Valid
GK_12	0,696	0,361	Valid
GK_13	0,589	0,361	valid
GK_14	0,610	0,361	Valid
GK_15	0,294	0,361	Tidak Valid
GK_16	0,676	0,361	Valid
GK_17	0,688	0,361	Valid
GK_18	0,693	0,361	Valid
GK_19	0,607	0,361	Valid
GK_20	0,560	0,361	Valid
GK_21	0,770	0,361	valid
GK_22	0,674	0,361	Valid
Koefisien Spearman Brown	0,847		Reliabel

*Sumber: Hasil penelitian (2011) diolah dengan SPSS Versi 15*

Untuk variabel persepsi karyawan terhadap kepemimpinan transformasional dari 22 butir pernyataan diketahui ada 2 butir yang tidak valid, yaitu butir nomor 3 dan 15. Sementara untuk uji reliabilitas diperoleh koefisien reliabilitas sebesar 0,847. Nilai koefisien reliabilitas cukup besar sehingga dapat disimpulkan bahwa instrumen persepsi terhadap kepemimpinan transformasional adalah reliabel.

### **C. Analisis Dekspirtrif**

Berikut ini disajikan jawaban responden untuk setiap butir pernyataan pada masing-masing variabel penelitian. Jawaban yang diperoleh dianalisis secara deskriptif yang bertujuan untuk memperoleh gambaran mengenai persepsi responden tentang budaya organisasi dan kepemimpinan transformasional.

#### **1. Persepsi Karyawan terhadap Budaya Organisasi**

Analisis jawaban responden mengenai budaya organisasi disajikan pada setiap dimensi. Dalam penelitian ini budaya organisasi diukur dengan menggunakan empat dimensi, yaitu keterlibatan, konsistensi, adaptabilitas, dan misi.

##### **a. Dimensi Keterlibatan**

Keterlibatan merupakan salah satu dimensi budaya organisasi yang terkait dengan kebiasaan pihak manajemen melibatkan karyawan dalam aktivitas-aktivitas organisasi. Dimensi ini juga berhubungan dengan keaktifan karyawan terlibat dalam kegiatan-kegiatan yang dapat berkontribusi bagi kemajuan organisasi. Keterlibatan menjadi nilai penting yang perlu dibina dan dikembangkan untuk mempercepat pencapaian tujuan perusahaan. Tanpa adanya upaya pelibatan karyawan yang cukup dalam aktivitas organisasi, maka sulit bagi organisasi untuk memperoleh dukungan dan kerjasama dari karyawan, sehingga tujuan organisasi juga akan sulit diwujudkan. Dalam dimensi keterlibatan terdiri dari enam item valid dengan hasil jawaban diuraikan sebagai berikut:

**Tabel 5.24**  
**Jawaban Responden atas Dimensi Keterlibatan**

No	Butir Pernyataan	Skor Jawaban									
		5		4		3		2		1	
		f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
1	Perusahaan melibatkan karyawan dalam rapat-rapat untuk membuat kebijakan perusahaan.	24	18,8	36	28,1	31	24,2	10	7,8	27	21,1
2	Perusahaan menekankan kohesivitas dan tim kerja.	17	13,3	49	38,3	26	20,3	18	14,1	18	14,1
3	Perusahaan mengajak diskusi karyawan untuk mengembangkan perusahaan.	13	10,2	32	25	34	26,6	17	13,3	32	25
4	Perusahaan aktif melibatkan karyawan dalam pelatihan dan seminar.	22	17,2	44	34,4	26	20,3	20	15,6	16	12,5
5	Perusahaan memberikan kesempatan bagi karyawan untuk mengkritisi sistem kerja perusahaan.	12	9,38	50	39,1	31	24,2	23	18	12	9,38
6	Perusahaan mendorong ide-ide dari karyawan untuk mencapai kesuksesan.	30	23,4	52	40,6	24	18,8	14	10,9	8	6,25

Sumber: Hasil Pengolahan Kuesioner, November 2011

Item pertama dalam dimensi keterlibatan adalah usaha melibatkan karyawan dalam rapat-rapat untuk membuat kebijakan perusahaan. Untuk item ini, jawaban responden cenderung ke arah negatif, karena terlihat banyak responden yang memberikan skor jawaban 4, 3 dan 1. Hasil ini menunjukkan bahwa cukup banyak karyawan merasa kurang dilibatkan dalam rapat-rapat untuk membuat kebijakan perusahaan. Dari hasil wawancara juga diperoleh informasi-informasi menyangkut keterlibatan karyawan. Informasi yang diperoleh cukup variatif, karena ada yang menyatakan sudah cukup dan juga ada yang belum. Salah seorang karyawan ketika ditanya tentang keterlibatannya dalam organisasi memberikan jawaban sebagai berikut:

“Tidak dilibatkan untuk karyawan level staf, yang terlibat hanya karyawan dari level Kepala Seksi dan Kepala Bagian.

Sementara karyawan lain menilai ada keterlibatan sebagaimana diutarakan berikut ini:

“Pada umumnya ada keterlibatan pegawai dalam hal pengambilan keputusan oleh pimpinan”

Selanjutnya adalah item pernyataan mengenai usaha yang dilakukan perusahaan untuk menekankan kohesivitas tim kerja. Sebagian besar jawaban responden untuk item ini memberikan jawaban pada skor 4 (38,3%), yang menandakan bahwa ada upaya yang dari perusahaan untuk menekankan pentingnya tim kerja yang solid. Namun juga perlu dicermati masih cukup banyak pula responden yang memberikan skor 3, 2 dan 1, sebagai indikasi bahwa masih cukup banyak pula responden yang menilai kurang upaya perusahaan dalam menekankan pentingnya kerjasama tim.

Item ketiga dimensi keterlibatan adalah usaha untuk mengajak diskusi karyawan dalam rangka mengembangkan perusahaan. Jawaban yang diperoleh cenderung ke arah negatif, sehingga memberikan petunjuk bahwa masih banyak karyawan yang merasa tidak dilibatkan dalam diskusi untuk membahas masalah pengembangan perusahaan. Ini tentunya berimplikasi pada situasi yang kurang kondusif, karena kurang memperhatikan dan kurang mempercayai eksistensi karyawan.

Item keempat adalah terkait dengan upaya perusahaan untuk melibatkan dalam seminar atau pelatihan. Terkait dengan item ini jawaban responden menunjukkan sebagian besar memberikan skor 4 (34,4%) dan diikuti skor jawaban 3 (20,3%). Hasil jawaban ini memberikan gambaran bahwa karyawan cukup sering dilibatkan dalam acara seminar dan pelatihan untuk meningkatkan kompetensi kerjanya.

Selanjutnya yaitu item pernyataan yang berkenaan dengan pemberian kesempatan oleh perusahaan kepada karyawan untuk mengkritisi sistem kerja perusahaan. Ini penting diberikan kepada karyawan sebagai sarana kontrol perusahaan. Sebagian besar jawaban responden untuk item ini pada skor 4

(39,1%) dan diikuti sor 3 (24,2%) yang menunjukkan bahwa cukup banyak karyawan yang merasa adanya kesempatan yang cukup untuk mengkritisi sistem kerja perusahaan.

Item terakhir dimensi keterlibatan adalah adanya upaya dari perusahaan untuk mendorong ide-ide dari karyawan dalam rangka mencapai kesuksesan perusahaan. Dorongan seperti itu perlu diberikan sebagai sarana bagi karyawan untuk mengungkapkan aspirasi dan juga ide-idenya, sehingga dapat merangsang kreativitas karyawan. Jawaban responden terkait dengan aspek ini sebagian besar adalah memberikan skor jawaban 4 (40,26%) dan diikuti skor jawaban 5 (23,4%). Hasil jawaban ini memberikan gambaran bahwa sudah ada dorongan yang cukup baik dari perusahaan kepada karyawan untuk memberikan ide-ide dalam rangka ikut serta mewujudkan kesuksesan.

Jika menyimak dari hasil wawancara tersebut, maka dapat dikatakan bahwa keterlibatan untuk karyawan masih terbatas, yaitu pada level pimpinan, dan untuk level staf masih kurang keterlibatannya. Dengan demikian secara keseluruhan dapat dikatakan baru tergolong cukup keterlibatan karyawan. Gambaran ini memperlihatkan bahwa perusahaan masih membutuhkan usaha-usaha yang lebih keras dalam mendorong keterlibatan karyawan.

#### **b. Dimensi Konsistensi**

Dimensi konsistensi berhubungan sikap dan perilaku yang ditunjukkan oleh manajemen perusahaan khususnya dalam menerapkan nilai-nilai perusahaan dan dalam melaksanakan aturan serta kebijakan perusahaan. Konsistensi merupakan faktor penting dalam organisasi untuk memberikan kepastian bagi semua anggota organisasi dan menjadi faktor pendorong penting bagi kemajuan. Tanpa adanya konsistensi dari perusahaan, maka tidak akan terjadi ketertiban di lingkungan organisasi, sehingga akan membuat suasana kerja yang tidak kondusif. Dimensi konsistensi terdiri dari empat item valid dengan hasil jawaban responden disajikan pada tabel di bawah ini.

**Tabel 5.25**  
**Jawaban Responden atas Dimensi Konsistensi**

No	Butir Pernyataan	Skor Jawaban									
		5		4		3		2		1	
		F	%	f	%	f	%	f	%	f	%
1	Perusahaan memiliki ketegasan dalam menegakkan peraturan.	53	41,4	39	30,5	13	10,2	13	10,2	10	7,8
2	Perusahaan memiliki jajaran pimpinan yang pantas diteladani dalam menerapkan nilai-nilai perusahaan.	15	11,7	38	29,7	37	28,9	18	14,1	20	15,6
3	Perusahaan menggali nilai-nilai baru yang relevan sebagai pedoman dalam menjalankan perusahaan.	24	18,8	49	38,3	23	18	16	12,5	16	12,5
4	Perusahaan sungguh-sungguh dalam memenuhi hak karyawan.	24	18,8	41	32	30	23,4	17	13,3	16	12,5

*Sumber: Hasil Pengolahan Kuesioner, November 2011*

Item pertama dimensi konsistensi berhubungan dengan ketegasan perusahaan dalam menegakkan aturan perusahaan. Aturan perusahaan merupakan pilar penting yang membuat perusahaan berjalan dengan tertib, sehingga perlu benar-benar ditegakkan agar tercipta suasana yang teratur. Hasil jawaban responden berhubungan dengan item ini adalah 41,4% memberikan skor jawaban 5 dan diikuti dengan skor jawaban 4 (30,5%). Kecenderungan jawaban ini memberikan indikasi bahwa penegakan peraturan di perusahaan sudah baik. Penegakan aturan menuntut tidak adanya diskriminasi sehingga bagi siapa saja yang melanggar aturan harus diberikan sanksi. Berdasarkan hasil wawancara juga terungkap informasi-informasi mengenai konsistensi perusahaan. Informasi yang diperoleh menunjukkan bahwa meskipun sudah dilaksanakan, tetapi belum ada ketegasan. Hal itu seperti diungkapkan oleh salah seorang karyawan sebagai berikut:



“Kurang tegas, baru sebagian diterapkan. Masih ada pelanggaran-pelanggaran yang tidak diberikan sanksi, sehingga menimbulkan pelanggaran yang berulang.”

Karyawan lainya terkait dengan konsistensi perusahaan dalam menerapkan peraturan perusahaan menjelaskan sebagai berikut:

“Sanksi diterapkan. Misanya untuk penerapan keterlambatan absensi baik level staf maupun *middle* manajer diberikan sanksi, yaitu sanksi peringatan. Untuk sanksi *financial* pegawai yang lewat waktu absensi yang telah ditetapkan dipotong uang insentif apel.”

Item kedua dimensi konsistensi adalah keteladanan jajaran pimpinan perusahaan dalam menerapkan nilai-nilai organisasi. Keteladanan pimpinan menjadi aspek penting yang harus ada di dalam organisasi. Pimpinan harus konsisten menjalankan apa yang telah dibuat dan dicanangkan sebagai nilai-nilai perusahaan yang diyakini dapat membawa kemajuan. Kecenderungan jawaban responden terkait dengan item tersebut adalah memberikan skor 4 sebanyak 29,7% dan skor 3 sebanyak 28,9%. Jawaban cenderung terkonsentrasi pada skor tengah yang memberikan indikasi bahwa keteladanan pimpinan bagu tergolong cukup dalam menerapkan nilai-nilai perusahaan. Informasi ini tentunya harus menjadi catatan tersendiri bagi pihak manajemen, sehingga harus terdorong untuk lebih bersemangat dan antusias dalam menerapkan nilai-nilai perusahaan.

Mengenai keteladanan tersebut, berdasarkan hasil wawancara dengan salah seorang karyawan diperoleh informasi sebagai berikut:

“Keteladanan pimpinan cukup baik, pada saat melaksanan acara santunan kepada yatim piatu Dirut ikut memprakarsai dan ikut hadir dan terlibat langsung.”

Item ketiga dimensi konsistensi adalah menggali nilai-nilai baru yang sesuai sebagai rujukan dalam menjalankan perusahaan. Tindakan seperti itu harus rutin dan konsisten dilaksanakan, karena seiring dengan perubahan lingkungan dibutuhkan nilai-nilai baru yang lebih relevan untuk diaplikasikan. Kecenderungan jawaban responden terkait dengan aspek ini yaitu 38,3% memberikan skor 4 dan 18,8% memberikan skor 5. Hasil jawaban ini dapat

memberikan gambaran bahwa sudah ada upaya-upaya yang cukup baik dari perusahaan untuk menggali nilai-nilai baru yang diperlukan sebagai acuan untuk menjalankan perusahaan.

Selanjutnya untuk item terakhir adalah berkenaan dengan kesungguhan perusahaan dalam memenuhi hak karyawan. Perusahaan harus serius dalam memenuhi hak-hak karyawan sebagai wujud sikap konsisten terhadap hal-hal yang telah dijanjikannya. Dalam hubungannya dengan hal ini, terlihat jawaban responden terkonsentrasi pada skor 4 (32%) dan skor 3 (23,4%). Ini menunjukkan bahwa konsistensi perusahaan dalam memenuhi hak-hak karyawan baru dipersepsi cukup. Sementara dari hasil wawancara dengan salah seorang karyawan diperoleh informasi sebagai berikut:

“Perusahaan telah menerapkan kebijakan secara konsisten, yaitu: memberikan penghargaan kepada pegawai yang sudah bekerja 10 tahun diterapkan secara konsisten.”

Informasi-informasi dari hasil penyebaran kuesioner dan wawancara di atas memberikan gambaran yang cukup jelas bahwa secara umum persepsi karyawan terhadap budaya organisasi jika dilihat dari dimensi konsistensi baru tergolong cukup. Dengan demikian perusahaan masih perlu banyak berbenah dalam rangka mengembangkan budaya organisasinya.

### **c. Dimensi Adaptabilitas**

Adaptabilitas merupakan dimensi budaya organisasi yang keberadaannya memiliki peran penting khususnya dalam mengantisipasi perubahan lingkungan. Perubahan lingkungan merupakan suatu yang pasti terjadi, sehingga perusahaan dituntut memiliki kepekaan dalam menghadapi dan mengantisipasi perubahan agar tidak menimbulkan dampak yang merugikan perusahaan. Dimensi ini terdiri dari lima item valid dengan hasil jawaban sebagaimana dicantumkan dalam tabel 5.26 berikut:

**Tabel 5.26**  
**Jawaban Responden atas Dimensi Adaptabilitas**

No	Butir Pernyataan	Jawaban									
		5		4		3		2		1	
		f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
1	Perusahaan menekankan kepada karyawan untuk terus menerus belajar.	27	21,1	47	36,7	36	28,1	7	5,47	11	8,6
2	Perusahaan sangat menghargai prestasi karyawan.	15	11,7	34	26,6	49	38,3	18	14,1	12	9,4
3	Perusahaan merespon dengan cepat kebutuhan organisasi sesuai perkembangan teknologi.	48	37,5	48	37,5	17	13,3	7	5,47	8	6,3
4	Perusahaan menanamkan pemahaman bahwa pelanggan adalah asset yang paling berharga.	25	19,5	44	34,4	32	25	15	11,7	12	9,4
5	Perusahaan mengajarkan kepada karyawan untuk berpikir di luar kotak ( <i>thinking out of the box</i> ) dalam menghadapi dinamika lingkungan.	20	15,6	44	34,4	26	20,3	26	20,3	12	9,4

Sumber: Hasil Pengolahan Kuesioner, November 2011

Item pertama dimensi adaptabilitas adalah menekankan kepada karyawan untuk terus menerus belajar meningkatkan kompetensinya. Seiring dengan perubahan lingkungan, maka tuntutan terhadap kompetensi juga terus mengalami perubahan, sehingga membutuhkan usaha untuk belajar secara terus menerus. Jawaban responden terkait dengan item tersebut adalah 36,7% memberikan skor jawaban 4 dan diikuti dengan jawaban dengan skor 3 (28,1%). Hasil ini menunjukkan bahwa secara umum karyawan menilai bahwa perusahaan berusaha untuk mendorong karyawan terus menerus belajar.

Item kedua yaitu mengenai sikap menghargai perusahaan atas prestasi karyawan. Sikap seperti itu penting sekali untuk mendorong karyawan agar lebih bersemangat dalam menunjukkan prestasinya. Terkait dengan hal ini terlihat

sebagian besar responden (38,3%) memberikan skor 3 dan diikuti dengan skor 4 (26,6%). Ini menunjukkan bahwa penghargaan yang diberikan terhadap karyawan berprestasi masih relatif kurang. Ini tentu sangat disayangkan karena tidak akan dapat menciptakan budaya berprestasi di lingkungan organisasi.

Selanjutnya adalah item ketiga mengenai kecepatan perusahaan dalam merespon kebutuhan organisasi sesuai dengan perkembangan teknologi. Berhubungan dengan item ini terlihat sebagian besar responden memberikan skor 5 dan 4, masing-masing 37,5%. Ini menunjukkan bahwa perusahaan bereaksi secara cepat dalam mengikuti perkembangan teknologi sesuai kebutuhan perusahaan. Mengenai kecepatan dalam merespon juga diperoleh informasi dari salah seorang karyawan sebagai berikut:

“Cukup cepat. misalnya teknologi IT utk billing telah diaplikasikan, pelanggan bisa membayar melalui via bank/BRI, absensi via finger, bukan manual. Dalam hal peralatan, *water meter* terganggu maka secepatnya diganti dengan yang baru. Dalam hal pelayanan juga cepat meresponnya, diambil sampel di tempat pelanggan secara periodik, jumlah air yang diterima pelanggan sesuai kebutuhan dengan meningkatkan sistem jaringan dan pemasangan pipa, dan jika listrik terganggu dianggarkan pembelian genset.”

Item keempat adalah menanamkan pemahaman kepada setiap karyawan bahwa pelanggan adalah asset yang paling berharga. Nilai budaya seperti ini penting ditanamkan dan dipupuk secara terus-menerus karena menjadi kunci sukses bagi industri jasa. Jawaban responden terkait dengan item ini adalah 34,4% memberikan skor 4 diikuti dengan skor jawaban 3 sebanyak sebanyak 25%. Hasil jawaban ini menunjukkan bahwa perusahaan sudah berusaha untuk memberikan pemahaman yang cukup kepada karyawan akan pentingnya pelanggan yaitu sebagai aset paling berharga.

Item terakhir dimensi adaptabilitas adalah usaha perusahaan untuk mengajarkan kepada karyawan berpikir di luar kotak dalam menghadapi dinamika lingkungan. Cara berpikir seperti itu menjadi tuntutan yang harus dipenuhi oleh segenap entitas organisasi karena kondisi lingkungan yang terus berubah. Pola

pikir yang monoton akan menyebabkan perusahaan menjadi tertinggal. Terkait dengan aspek ini, jawaban responden yang diperoleh adalah 34,4% memberikan skor 4 dan 20,3% memberikan skor 3. Hasil jawaban ini memberikan petunjuk bahwa pada umumnya karyawan menilai sudah ada upaya yang cukup dari perusahaan dalam mendorong karyawan agar berpikir luas dalam rangka menanggapi perubahan lingkungan.

#### d. Dimensi Misi

Dimensi misi memperlihatkan menunjukkan orientasi perusahaan yang bekerja secara sistematis dan terencana dalam usaha mewujudkan tujuan organisasi. Misi harus menjadi acuan bagi organisasi dalam bertindak karena misi sebagai instrumen untuk mewujudkan visi perusahaan. Dimensi misi terdiri dari tiga item pernyataan valid dengan hasil jawaban sebagai berikut:

**Tabel 5.27**  
**Jawaban Responden atas Dimensi Misi**

No	Butir Pernyataan	Jawaban									
		5		4		3		2		1	
		f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
1	Perusahaan memiliki visi yang rasional untuk dicapai.	23	18	46	35,9	27	21,1	18	14,1	14	10,9
2	Perusahaan mengkomunikasikan dengan baik visi perusahaan dengan karyawan.	13	10,2	39	30,5	40	31,3	22	17,2	14	10,9
3	Perusahaan merumuskan langkah-langkah strategis untuk mewujudkan visi perusahaan.	5	3,91	24	18,8	42	32,8	28	21,9	29	22,7

*Sumber: Hasil Pengolahan Kuesioner, November 2011*

Item pertama dimensi misi berhubungan dengan perusahaan yang memiliki visi yang rasional untuk dicapai. Hasil jawaban responden berhubungan dengan item ini adalah 35,9% memberikan skor 4 dan 21,1% memberikan skor 3. Dari hasil jawaban ini maka dapat disimpulkan bahwa karyawan pada umumnya menilai rasional visi yang dimiliki perusahaan.

Item kedua dimensi misi adalah perusahaan mengkomunikasikan dengan baik visi perusahaan kepada karyawan. Karyawan harus memiliki pemahaman yang baik terkait dengan visi perusahaan agar terlibat secara aktif dalam mewujudkannya. Ketidaktahuan karyawan terhadap visi perusahaan akan mengakibatkan karyawan kurang terarah dalam menjalankan tugasnya. Jawaban responden terkait dengan aspek ini adalah 31,3% memberikan skor jawaban 3 dan 30,5% memberikan skor 4. Dengan hasil jawaban ini masalah dapat diketahui bahwa sebenarnya sudah ada upaya untuk dari perusahaan untuk mengkomunikasikan visi organisasi kepada karyawan.

Item ketiga dimensi visi adalah perusahaan merumuskan langkah-langkah strategis untuk mewujudkan visi perusahaan. Merumuskan langkah-langkah strategis dan operasional merupakan tahapan penting yang harus dilalui perusahaan. Hal itu dilakukan untuk memberikan perusahaan petunjuk yang sistematis dan terarah, sehingga dapat terhubung dengan visi perusahaan. Jawaban responden untuk item tersebut adalah 32,2% memberikan skor 3, 22,7% memberikan skor 1, dan 21,9% memberikan skor 2. Jika mencermati hasil jawaban tersebut, maka dapat diketahui bahwa perusahaan masih belum memiliki rumusan langkah yang strategis untuk mencapai visi perusahaan. Namun dari hasil wawancara dengan salah seorang karyawan, perusahaan telah memiliki perencanaan bisnis seperti diungkapkan sebagai berikut:

“Telah dibikin *business plan*, antara lain kerjasama dengan swasta dan penyertaan modal pemerintah.”

Mengenai *business plan* tersebut kemungkinan hanya diketahui oleh bagian manajemen dan unsur pimpinan dan tidak disosialisasikan kepada karyawan, sehingga banyak karyawan tidak mengetahuinya. Dengan demikian perlu adanya sosialisasi tentang langkah-langkah strategi yang dibuat perusahaan agar dapat diketahui oleh seluruh karyawan.

## **2. Persepsi Karyawan terhadap Kepemimpinan Transformasional**

Dalam penelitian ini kepemimpinan transformasional diukur dengan menggunakan empat dimensi, yaitu pengaruh idealisme, motivasi inspirasional,

stimulasi intelektual, dan konsiderasi individual. Jawaban responden untuk masing-masing dimensi tersebut disajikan pada uraian berikut.

#### a. Dimensi Pengaruh Idealisme

Pengaruh idealisme menunjukkan sikap dan perilaku seorang pemimpin yang menghendaki tindakan-tindakan terbaik dari bawahannya. Dalam hal ini pemimpin juga memiliki kharisma sehingga dapat membangkitkan kepercayaan dan loyalitas bawahan. Dimensi ini memiliki lima item valid dengan hasil jawaban ditampilkan pada tabel di bawah ini.

**Tabel 5.28**  
**Jawaban Responden atas Dimensi Pengaruh Idealisme**

No	Butir Pernyataan	Jawaban									
		5		4		3		2		1	
		f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
1	Atasan menjadikan karyawan merasa senang jika berada di dekatnya	13	10,2	25	19,5	39	30,5	26	20,3	25	19,5
2	Atasan bagi karyawan adalah simbol kesuksesan dan prestasi	17	13,3	49	38,3	32	25	20	15,6	10	7,81
3	Atasan mampu menumbuhkan loyalitas karyawan kepadanya.	12	9,38	36	28,1	42	32,8	20	15,6	18	14,1
4	Atasan menetapkan standar kerja yang tinggi kepada karyawan.	24	18,8	64	50	23	18	12	9,4	5	3,9
5	Atasan memiliki visi yang menarik untuk masa depan.	34	26,6	70	54,7	13	10,2	9	7,1	2	1,6

*Sumber: Hasil Pengolahan Kuesioner, November 2011*

Item pertama dimensi pengaruh idealisme adalah atasan menjadikan karyawan merasa senang jika berada di dekatnya. Karakter pemimpin seperti memperlihatkan bahwa pimpinan memiliki banyak kelebihan dan keistimewaan di mata karyawannya sehingga menimbulkan kondisi emosional positif berupa rasa senang dalam diri karyawan. Hasil jawaban responden untuk item ini cenderung negatif yang ditunjukkan dengan 30,5% memberikan skor 3, diikuti 20,5% memberikan skor 2, dan 19,5% memberikan skor 1. Ini menunjukkan

bahwa kebanyakan karyawan tidak menunjukkan perasaan senang ketika ada di dekat atasan.

Berikutnya adalah item kedua yaitu mengenai penilaian bahwa atasan bagi karyawan merupakan simbol kesuksesan dan prestasi. Dengan kata lain karyawan menganggap bahwa pimpinan menjadi kebanggaan bagi karyawan. Hasil jawaban responden antara lain menunjukkan 38,3% memberikan skor 4 dan diikuti dengan skor jawaban 3 (25%). Hasil jawaban ini menunjukkan bahwa secara umum karyawan menganggap pemimpinnya sebagai simbol kesuksesan dan prestasi.

Item pernyataan ketiga yaitu tentang kemampuan atasan dalam menumbuhkan loyalitas karyawan. Jawaban responden yang diperoleh untuk item ini antara lain 32,8% memberikan skor 3 dan diikuti dengan 28,1% memberikan skor 4. Kecenderungan jawaban responden tersebut memperlihatkan bahwa kemampuan pimpinan dalam menumbuhkan loyalitas karyawan masih tergolong biasa saja. Terkait dengan usaha pimpinan untuk menumbuhkan loyalitas dari hasil wawancara dengan salah seorang karyawan diperoleh informasi sebagai berikut:

“Pimpinan sudah menerapkan dan mengalokasikan dengan memberikan atau memenuhi hak hak karyawan. Pimpinan juga memberikan penghargaan sehingga pegawai menjadi loyal. Pimpinan membuka kesempatan diskusi kepada seluruh karyawan, dan membangun komunikasi dua arah.”

Item keempat yaitu mengenai usaha pimpinan menetapkan standar kerja yang tinggi kepada karyawannya. Ini memperlihatkan bahwa pimpinan memiliki harapan dan keinginan yang ideal tentang hasil kerja bawahan. Terkait dengan item ini hasil jawaban responden antara lain menunjukkan 50% memberikan skor 4 dan diikuti dengan skor jawaban 5 (18,8%). Hasil jawaban ini memberikan gambaran bahwa pimpinan biasa menetapkan standar kerja yang tinggi bagi karyawannya dengan harapan karyawan dapat menunjukkan hasil kerja yang maksimal bagi perusahaan.

Item terakhir dimensi pengaruh idealisme adalah atasan memiliki visi yang menarik untuk masa depan. Visi mencerminkan gambaran-gambaran ideal tentang



masa depan. Hasil jawaban responden terkait dengan item tersebut antara lain 54,7% memberikan skor 4 dan diikuti dengan 26,6% memberikan skor 5. Hasil jawaban ini menunjukkan bahwa karyawan menilai atasannya memiliki visi yang menarik untuk masa depannya.

#### b. Dimensi Motivasi Inspirasional

Dimensi motivasi inspirasional menunjukkan kemampuan pimpinan dalam memberikan inspirasi kepada bawahan sehingga dapat membangkitkan semangatnya dalam bekerja. Dimensi ini terdiri dari enam item pernyataan dengan hasil jawaban sebagai berikut:

**Tabel 5.29**  
**Jawaban Responden atas Dimensi Motivasi Inspirasional**

No	Butir Pernyataan	Jawaban									
		5		4		3		2		1	
		f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
1	Atasan mampu membangkitkan optimisme karyawan dalam memandang masa depan.	44	34,4	55	43	21	16,4	5	3,9	2	1,6
2	Atasan menunjukkan antusiasme yang tinggi dalam melaksanakan setiap pekerjaan.	30	23,4	56	43,8	26	20,3	10	7,8	6	4,7
3	Atasan mampu membangkitkan semangat karyawan dalam melaksanakan pekerjaan.	32	25	58	45,3	24	18,8	10	7,8	4	3,1
4	Atasan menghendaki karyawan bekerja melebihi standar.	45	35,2	46	35,9	20	15,6	13	10,2	4	3,1
5	Atasan mendorong karyawan untuk bekerja secara kreatif.	35	27,3	52	40,6	26	20,3	12	9,38	3	2,34
6	Ide-ide atasan menjadikan karyawan memikirkan kembali beberapa ide dipikir sudah sempurna.	24	18,8	65	50,8	22	17,2	12	9,38	5	3,91

Sumber: Hasil Pengolahan Kuesioner, November 2011

Item pertama dimensi motivasi inspirasional adalah kemampuan atasan membangkitkan optimisme karyawan dalam melihat masa depan. Kemampuan seperti ini penting dimiliki oleh seorang pemimpin agar karyawan senantiasa

optimis sehingga dapat terus bersemangat dalam bekerja. Jawaban yang diperoleh untuk item ini antara lain 43% memberikan skor 4 dan 34,4% memberikan skor 5. Dengan hasil jawaban ini maka dapat disimpulkan bahwa secara umum karyawan menilai pimpinan mampu membangkitkan optimisme karyawan.

Item kedua dimensi motivasi inspirasional adalah atasan menunjukkan antusiasme dalam melaksanakan setiap pekerjaan. Antusiasme pimpinan dalam bekerja harus terus dipertahankan untuk memberikan keteladanan bagi bawahan, sehingga bawahan juga terinspirasi untuk senantiasa bekerja secara antusias. Untuk item ini antara lain diperoleh jawaban 43,8% memberikan skor 4 dan 23,4% memberikan skor 5. Berdasarkan hasil jawaban responden tersebut, maka dapat diketahui bahwa karyawan umumnya menilai pimpinan senantiasa bekerja dengan antusias.

Item ketiga dimensi motivasi inspirasional yaitu kemampuan atasan dalam membangkitkan semangat karyawan dalam melaksanakan pekerjaan. Hasil jawaban responden untuk item ini antara lain 45,3% memberikan skor 4 dan 25% memberikan skor 5. Hasil jawaban ini menunjukkan bahwa secara umum karyawan menilai atasan memiliki kemampuan yang cukup baik dalam membangkitkan semangat kerja karyawan. Hal ini juga diketahui dari hasil wawancara dengan salah seorang karyawan yang menjelaskan sebagai berikut:

“Cukup, tapi belum maksimal (belum semua pimpinan). Dilakukan dengan selalu memberikan pengarahan dan target penyelesaian pekerjaan dan memberikan *reward* (untuk pegawai yang tidak pernah absensi dan masa kerja tertentu, seperti masa kerja 10 tahun diberikan dalam bentuk hadiah barang dan vandel. Diberikan pada saat momen tertentu, misalnya HUT PDAM)”

Item keempat yaitu mengenai harapan pimpinan bahwa karyawan bersedia untuk bekerja melebihi standar yang telah ditetapkan. Ini memperlihatkan bahwa pimpinan menghendaki adanya standar kualitas yang tinggi dalam bekerja untuk karyawannya. Jawaban responden yang diperoleh untuk item ini antara lain 35,9% responden memberikan jawaban pada skor 4 dan diikuti dengan skor jawaban 5 sebanyak 35,2%. Kecenderungan jawaban tersebut menunjukkan bahwa secara

umum karyawan menilai bahwa pimpinan senantiasa menghendaki karyawannya untuk bekerja melebihi standar yang telah ditetapkan.

Item kelima dimensi motivasi inspirasional adalah usaha pimpinan mendorong karyawan untuk bekerja secara kreatif. Jawaban yang diperoleh untuk item ini adalah 40,6% memberikan jawaban pada skor 4 dan diikuti dengan jawaban pada skor 5 sebanyak 27,3%. Kecenderungan jawaban yang diperoleh adalah jawaban positif sehingga menunjukkan bahwa secara karyawan menilai pimpinan senantiasa mendorong untuk bekerja secara kreatif. Dari hasil wawancara juga diperoleh informasi bahwa dalam meningkatkan mendorong kreativitas karyawan dilakukan dengan memberikan penghargaan terhadap karyawan. Hal itu seperti diungkapkan sebagai berikut:

“Cukup baik, aplikasinya salah satunya adalah dengan memberikan penghargaan kepada pegawai dengan masa kerja yang lebih dari 10 tahun bekerja dan juga dengan memberikan penghargaan pegawai terbaik setiap tahunnya.”

Item terakhir dimensi motivasi inspirasional yaitu ide-ide atasan yang menjadikan karyawan memikirkan kembali beberapa ide yang dipikir sudah sempurna. Kondisi seperti ini memperlihatkan kemampuan kompetensi seorang pemimpin sehingga senantiasa dapat mengeluarkan ide yang lebih baik. Hasil jawaban responden untuk item ini antara lain 50,8% memberikan jawaban pada skor 4 dan diikuti dengan skor jawaban 5 sebanyak 18,8%. Dengan mengacu pada hasil jawaban tersebut, maka dapat diketahui bahwa karyawan umumnya mengaku bahwa ide-ide atasan membuat dirinya memikirkan kembali ide-ide yang dinilainya sudah sempurna.

### **c. Dimensi Stimulasi Intelektual**

Dimensi stimulasi intelektual menunjukkan kebiasaan pimpinan dalam memotivasi karyawan melalui cara-cara yang cerdas. Artinya pimpinan senantiasa mendorong bawahan untuk berpikir secara cerdas dalam bekerja. Dimensi ini terdiri dari lima item valid dengan hasil jawaban responden sebagai berikut:

**Tabel 5.30**  
**Jawaban Responden atas Dimensi Simulasi Intelektual**

No	Butir Pernyataan	Jawaban									
		5		4		3		2		1	
		f	%	f	%	f	%	f	%	F	%
1	Atasan menghendaki karyawan menggunakan penalaran dalam memecahkan masalah	25	19,5	63	49,2	22	17,2	13	10,2	5	3,9
2	Atasan menghendaki karyawan untuk memberikan ide-ide untuk perkembangan organisasi.	28	21,9	64	50	17	13,3	16	12,5	3	2,3
3	Atasan menghendaki menggunakan logika-logika yang rasional jika karyawan memberikan pendapat.	18	14,1	48	37,5	39	30,5	16	12,5	7	5,5
4	Atasan menyediakan waktu khusus ketika karyawan butuh diskusi.	22	17,2	66	51,6	22	17,2	12	9,4	6	4,7

*Sumber: Hasil Pengolahan Kuesioner, November 2011*

Item pertama dimensi stimulasi intelektual adalah atasan menghendaki karyawannya menggunakan penalaran dalam memecahkan masalah. Untuk item ini jawaban responden antara lain 49,2% memberikan skor 4 dan diikuti dengan jawaban 5 sebanyak 19,5%. Hasil jawaban tersebut menunjukkan bahwa karyawan pada umumnya menilai pimpinan senantiasa mendorong karyawannya untuk menggunakan pelajaran dalam memecahkan masalah.

Item kedua yaitu atasan menghendaki karyawan untuk memberikan ide-ide untuk perkembangan organisasi. Hasil jawaban responden yang diperoleh untuk item ini antara lain 50% responden memberikan jawaban pada skor 4 dan diikuti jawaban pada skor 5 sebanyak 21,9%. Dengan melihat kecenderungan jawaban ini, maka dapat disimpulkan bahwa secara umum karyawan menilai bahwa pimpinan menghendaki karyawannya untuk memberikan ide-ide untuk perkembangan organisasi.

Item ketiga yaitu berhubungan dengan atasan menghendaki menggunakan logika-logika yang rasional ketika karyawan mengutarakan pendapatnya. Untuk item ini diketahui sebagian besar responden (37,5%) memberikan jawaban pada skor 4 yang diikuti dengan skor jawaban 3 sebanyak 30,5%. Berdasarkan hasil jawaban tersebut, maka dapat diketahui bahwa pimpinan cukup sering mendorong

karyawan untuk menggunakan logika-logika yang rasional ketika karyawan memberikan pendapatnya.

Item keempat yaitu mengenai atasan menyediakan waktu khusus ketika karyawan butuh diskusi. Untuk item ini diketahui sebagian besar responden memberikan skor 4 (51,6%), diikuti dengan skor 5 dan 3 masing-masing 17,2%. Jika melihat distribusi jawaban tersebut, maka dapat disimpulkan bahwa secara umum karyawan menilai pimpinan memiliki kesediaan meluangkan waktu khusus jika karyawan butuh diskusi. Ini memperlihatkan bahwa pimpinan memiliki kepedulian dan perhatian terhadap kebutuhan-kebutuhan karyawan terutama menyangkut pengembangan kompetensi karyawan.

#### d. Dimensi Konsiderasi Individual

Dimensi konsiderasi individual menunjukkan kemampuan pimpinan dalam memperlakukan bawahannya sebagai individu, mempertimbangkan kebutuhan individual dan aspirasi-aspirasi, mendengarkan, mendidik dan melatih bawahan.

**Tabel 5.31**

#### **Jawaban Responden atas Dimensi Konsiderasi Individual**

No	Butir Pernyataan	Jawaban									
		5		4		3		2		1	
		f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
1	Atasan memberikan perhatian pribadi kepada karyawan jika membutuhkan perhatian.	16	12,5	70	54,7	25	19,5	10	7,8	7	5,4
2	Atasan memberikan penghargaan jika karyawan bekerja dengan baik.	23	18	59	46,1	31	24,2	11	8,6	4	3,1
3	Atasan bersedia membimbing karyawan agar dapat bekerja secara efektif.	25	19,5	63	49,2	27	21,1	10	7,81	3	2,3
4	Atasan mendengarkan dengan antusias ketika karyawan mengungkapkan suatu masalah.	18	14,1	65	50,8	28	21,9	13	10,2	4	3,1
5	Atasan memberikan ucapan-ucapan yang dapat membesarkan hati karyawan	14	10,9	58	45,3	40	31,3	13	10,2	3	2,3

Sumber: Hasil Pengolahan Kuesioner, November 2011

Item pertama dimensi konsiderasi individual adalah memberikan perhatian pribadi terhadap karyawan. Pada item ini diperoleh jawaban responden yang sebagian besar memberikan skor 4 (54,7%) dan diikuti dengan skor jawaban 3 (19,5%). Hasil jawaban ini mengindikasikan bahwa pimpinan dinilai memiliki perhatian secara pribadi yang cukup kepada karyawan yang membutuhkannya. Perhatian pribadi ini terutama untuk pengembangan keterampilan karyawan dan juga berkonsultasi tentang masalah-masalah yang dihadapi oleh karyawan. Dari hasil wawancara juga diperoleh informasi bahwa pimpinan cukup responsif terhadap masalah-masalah pribadi karyawan. Hal itu sebagaimana diutarakan oleh salah seorang karyawan berikut ini:

“Cukup responsif. Setiap terjadi permasalahan pada pegawai, diselesaikan oleh atasan secara berjenjang. Untuk memotivasi kinerja karyawan, setiap apel/upacara diberikan pengarahan setingkat kabag, untuk Dirut dua kali dalam satu bulan. Pengarahan Dirut diberikan pada saat rapat koordinasi kepada kabag dan kasi”

Item kedua yaitu mengenai atasan memberikan penghargaan kepada karyawan. Pemberian penghargaan merupakan wujud dari perhatian pimpinan atas usaha-usaha yang telah dilakukan karyawan. Untuk item ini sebagian besar jawaban responden adalah memberikan skor 4 (46,1%) diikuti dengan skor jawaban 3 yaitu sebanyak 24,2%. Hasil jawaban ini memperlihatkan bahwa pimpinan memiliki cukup perhatian terhadap karyawan-karyawan berprestasi dengan memberikan suatu penghargaan.

Item ketiga dimensi konsiderasi individual adalah kesediaan atasan membimbing karyawan agar dapat bekerja secara efektif. Untuk item ini diketahui jawaban responden antara lain 49,2% memberikan jawaban pada skor 4 dan 21,1% memberikan jawaban pada skor 3. Hasil jawaban ini menunjukkan bahwa pimpinan memiliki kesediaan untuk membimbing karyawan agar karyawan dapat bekerja secara efektif. Berdasarkan hasil wawancara juga diperoleh informasi dari salah seorang karyawan mengenai cara memberikan bimbingan kepada karyawan oleh pimpinan sebagaimana diungkapkan sebagai berikut:

“Dengan memberikan diklat atau pelatihan-pelatihan, misalnya *service excellent*, pelatihan SAK ETAP, pelatihan utk efisiensi daya listrik, ESQ, dll., dan in house training. Peluangnya diberikan kepada setiap pegawai

secara merata dan terbuka. Apabila ada undangan pelatihan dengan menunjuk jabatan atau keahlian tertentu, maka pejabat/pelaksana tersebut yang diberangkatkan. Untuk mengikuti pelatihan/seminar dan pendidikan diberikan baik keahlian maupun motivasi/kepribadian diberikan kesempatan yang sama kepada semua pegawai secara proporsional.”

Item keempat yaitu kesediaan atasan mendengarkan secara antusias ketika karyawan mengungkapkan suatu masalah. Setiap karyawan menginginkan pimpinannya mau mendengarkan apa yang diungkapkan sehingga diharapkan dapat memberikan solusi yang tepat. Dalam hubungannya dengan item tersebut, diketahui sebagian besar responden (50,8%) memberikan jawaban pada skor 4 yang diikuti dengan jawaban pada skor 3 (21,9%). Hasil jawaban ini memberikan gambaran bahwa pimpinan mau mendengarkan secara antusias apa masalah-masalah yang diungkapkan oleh karyawan.

Item kelima dimensi konsiderasi individual yaitu kesediaan pimpinan untuk memberikan ucapan-ucapan yang dapat membesarkan hati karyawan. Dengan kata lain adalah kesediaan pimpinan untuk memberikan pujian kepada karyawan. Untuk item ini diketahui sebagian besar responden (45,3%) memberikan skor 4 dan diikuti dengan skor 3 sebanyak 31,3%. Kecenderungan jawaban responden ini memberikan gambaran cukup banyak memberikan pujian-pujian kepada karyawannya.

#### **D. Keterbatasan Penelitian**

Dalam penelitian sebagai tugas akhir terdapat keterbatasan, yaitu dalam kuesioner ini menggunakan lima skala alternatif jawaban, yaitu selalu, sering, kadang-kadang, pernah dan tidak pernah. Sehingga apabila terdapat responden yang tidak memilih salah satu alternatif jawaban cenderung memilih jawaban “kadang-kadang”.

## **BAB VI**

### **KESIMPULAN DAN SARAN**

#### **A. Kesimpulan**

Berdasarkan hasil penelitian yang telah dijelaskan pada Bab IV, maka kesimpulan penelitian ini adalah:

1. Secara umum karyawan memiliki persepsi yang tergolong cukup terhadap budaya organisasi Perusahaan Air Minum (PDAM) Tirta Benteng, Tangerang. Budaya organisasi dilihat berdasarkan empat dimensi, yaitu keterlibatan, konsistensi, adaptabilitas, dan misi. Dari hasil tanggapan responden untuk dimensi keterlibatan yang masih kurang antara lain intensitas diskusi yang melibatkan karyawan, untuk dimensi konsistensi yang masih kurang yaitu keteladanan pimpinan dan jajaran manajemen, pada dimensi adaptabilitas masih minimnya penghargaan terhadap karyawan, dan untuk dimensi misi yang terlihat masih kurang seperti usaha mengkomunikasikan misi dan perumusan langkah-langkah strategis untuk mencapai tujuan perusahaan. Sementara dari hasil tabulasi silang diketahui bahwa di antara faktor jenis kelamin, usia, lama bekerja, pendidikan terakhir, status perkawinan, jabatan, dan status kepegawaian yang berhubungan signifikan dengan persepsinya terhadap budaya organisasi adalah tingkat pendidikan. Kecenderungannya yaitu semakin tinggi tingkat pendidikan, semakin baik persepsinya terhadap budaya organisasi.
2. Karyawan pada umumnya memiliki persepsi yang baik tentang kepemimpinan transformasional pada Perusahaan Air Minum (PDAM) Tirta Benteng, Tangerang. Kepemimpinan transformasional diukur berdasarkan dimensi pengaruh idealisme, motivasi inspirasional, stimulasi intelektual, dan konsiderasi individual. Pada dimensi pengaruh idealisme aspek yang masih kurang yaitu kedekatan dengan pimpinan yang dapat menumbuhkan rasa senang karyawan dan kemampuan pimpinan dalam menumbuhkan loyalitas karyawan. Dari hasil tabulasi silang diketahui di antara faktor jenis kelamin, usia, lama bekerja, pendidikan terakhir, status perkawinan, jabatan, dan status



kepegawaian yang berhubungan signifikan dengan persepsinya terhadap kepemimpinan transformasional adalah usia dan lama bekerja. Kecenderungannya adalah semakin tinggi usia dan semakin lama bekerja karyawan, maka semakin baik persepsinya terhadap kepemimpinan transformasional.

## **B. Saran**

Berdasarkan hasil penelitian yang telah dijelaskan pada Bab IV, maka kesimpulan penelitian ini adalah:

1. Untuk budaya organisasi dalam penelitian ini diketahui bahwa persepsi karyawan baru tergolong sedang dan ada beberapa hal yang menunjukkan kondisi kurang, sehingga perlu adanya pembenahan. Pelibatan karyawan dalam diskusi dinilai masih kurang sehingga untuk memperbaikinya perusahaan perlu lebih banyak mengadakan kegiatan-kegiatan diskusi dengan para karyawan sebagai forum untuk bertukar pikiran dan informasi serta sebagai media untuk menyelesaikan masalah bersama. Aspek keteladanan juga dinilai masih kurang, sehingga pimpinan dan jajaran manajemen harus lebih menunjukkan keseriusan dan kerja keras dalam mengimplementasikan nilai-nilai organisasi agar diikuti oleh bawahannya. Penghargaan terhadap karyawan dinilai masih terbatas, sehingga perusahaan perlu lebih menaruh kepedulian terutama terhadap karyawan-karyawan berprestasi dengan memberikan penghargaan yang layak. Pengkomunikasian terhadap misi organisasi masih kurang sehingga perlu diambil langkah sosialisasi terhadap semua karyawan tentang misi yang akan dicapai perusahaan agar karyawan benar-benar memahami misi yang akan diwujudkan oleh organisasi. Demikian pula dengan langkah-langkah strategis dari perusahaan juga dinilai minim karena kurangnya sosialisasi perencanaan bisnis yang dimiliki perusahaan, sehingga perusahaan perlu mengambil langkah sosialisasi atas perencanaan bisnis yang dimiliki perusahaan agar karyawan memiliki pengetahuan tentang cara-cara mewujudkan misi organisasi.

2. Kepemimpinan transformasional secara umum sudah dinilai baik tetapi juga perlu adanya upaya perbaikan terutama menyangkut usaha pimpinan agar karyawan merasa senang ketika berada di dekat pimpinan dan kemampuan dalam menumbuhkan loyalitas karyawan. Oleh karena itu, pimpinan perlu membangun kharisma agar menjadi figur yang dibanggakan dan senantiasa diharapkan kehadirannya setiap waktu oleh karyawan. Dalam rangka itu, maka pimpinan dituntut untuk terus belajar bagaimana memimpin secara efektif sehingga tidak boleh berhenti dalam mengembangkan kompetensinya. Dengan demikian pimpinan harus banyak mengikuti pelatihan-pelatihan kepemimpinan, komunikasi, dan *Emotional Spiritual Quotient* (ESQ) serta banyak belajar dari pengalaman praktis orang lain yang telah sukses dalam menjalankan kepemimpinan.
3. Perlunya penelitian lanjutan dengan menggunakan pendekatan kuantitatif yang difokuskan untuk melihat dampak atau pengaruh persepsi karyawan atas budaya organisasi dan kepemimpinan transformasional, misalnya terhadap kinerja, kepuasan kerja, atau komitmen organisasional.

## DAFTAR PUSTAKA

### BUKU:

- Arikunto, Suharsimi. (2003). *Prosedur Penelitian: Suatu Pendekatan Praktek*. Jakarta: Rineka Cipta.
- Atkinson, R. C. dan E.R. Hilgard, *Pengantar Psikologi*, diterjemahkan oleh Nurjanah Taufik dan Rukmini Barhana, Jakarta: Erlangga, 1991.
- Azwar, Saifuddin.(2003).*Penyusunan Skala Psikologi*. Yogyakarta: Pustaka Pelajar.
- Bailey, K. (1994). *Methods of Social Research*. New York: Free Press.
- Champoux, Joseph E. (2006). *Organizational Behavior*. Mason: Thomson, 2006.
- Champoux, Joseph, *Organizational Behavior: Integrating Individuals, Groups and Organizations*, USA: South-Western, 2006.
- Colquitt, Jason A., Jeffery A. Lepine and Michael J. Wesson. (2009). *Organizational Behavior: Improving Performance and Commitment in the Workplace*. New York: McGraw-Hill Companies, Inc.
- Daft, Richard L. and Dorothy Carcic. (2008). *Management: The New Workplace*. United Kingdom: South-Western.
- Davis, Keith and Newston, John W. (1985). *Human Behavior at Work: Organization Behavior*, seventh edition. New York. Mc Graw Hill, Inc.
- Faisal, Sanafiah. (2003). *Format-format Penelitian Sosial*. Jakarta: PT RajaGrafindo Persada.
- Gibson, James L. & John M. Ivancevich & James H. Donelly, Jr, *Organisasi: Perilaku, Struktur, Proses*, Jakarta: Bina Rupa Aksara, 1997.
- Gibson, James, *Organisasi Prilaku, Struktur dan Proses*. Diterjemahkan oleh Djoerban Wahid, Jakarta: Erlangga, 1986.
- Hersey, P. and K. H. Blanchard. (1999). *Leadership and the One Minute Manager*. New York: William Morrow.
- Jewell, L.N. dan Marc Siegall. (1998). *Psikologi Industri/Organisasi Modern*. Jakarta: Arcan.
- Joseph, P. T. (2007). *EQ and Leadership*. New Delhi: Tata McGraw-Hill Publishing Company Limited.

- Kartono, Kartini. (2005). *Pimpinan dan Kepemimpinan*. Jakarta: PT. Raya Grafindo.
- Kerlinger, Fred N. and Howard B. Lee. (2000). *Foundations of Behavioral Research*. Forth Worth: Harcourt Collge Publishers
- Kottler, J.P. and Heskett, J.I. (1997). *Corporate Culture and Performance*. Jakarta: Prenhalindo.
- Kouzes, James M. and Barry Z Posner. (1999). *The Leader Challenge*. Batam Centre: Interaksa.
- Kreitner, Robert and Angelo Kinicki. (2004). *Organizational Behavior*. New York: McGraw-Hill Irwin.
- Kusdi. (2009). *Teori Organisasi dan Administrasi*. Salemba Humanika.Jakarta.
- Langton, Nancy and Stephen P. Robbins. (2006). *Fundamental of Organizational Behavior*. Canada: Pearson Education.
- Manning, C. (2005). *The art leadership*. Second Edition. United State: Mc Graw-Hill.
- McShane, Steven L. and Mary Ann Von Glinow, *Organizational Behavior: Essentials*,New York: McGraw-Hill, 2009.
- Miller, D. and Friessen. (1998). *Organization: A Quantum View*. New York: Prentice Hall.
- Monaahan, William G. and Herbert R. Hengst. (1982). *Contemporary Educational Administration*. New York : Macmillan Publishing, Co., Inc.
- Monaahan, William G. and Herbert R. Hengst. (1992). *Contemporary Educational Administration*. New York: Macmillan Publishing Co., Inc.
- Mullins, Laurie J. (1999). *Management and Organizational Behavior*. London: Prentice Hall.
- Ndraha,Taliziduhu. (2003). *Budaya Organisasi*, Jakarta: Rineka Cipta.
- Newstrom, John W. and Keith Davis. (1997). *Organization Behavior: Human at Work*. New Delhi: Tata McGraw-Hill Publishing Company Ltd.
- Rakhmat, Djalaluddin, *Psikologi Komunikasi*, Bandung: Remaja Rosdakarya, 1996.
- Robbins, Stephen P. (2001).*Perilaku Organisasi*. Jakarta: PT. Tema Baru.
- Robbins, Stephen P. and Timothy A. Judge. (2007). *Organizational Behavior*. New Jersey: Prentice Hall.

- Robbins, Stephen P., *Perilaku Organisasi*, Alih Bahasa: Benyamin Molan, Jakarta: PT. Prenhallindo, 2006.
- Robbins, Stephen. (1996). *Perilaku organisasi*. terjemahan: Haryana Puja Atmaja. Jakarta: PT. Prenhallindo.
- Sobirin, Achmad. (2007). *Budaya Organisasi: Pengertian, Makna dan Aplikasinya dalam Kehidupan Organisasi*. Yogyakarta: UPP STIM YKPN.
- Starling, Grover. (2008). *Managing the Public Sector*. United States of America: Thomson Wadsworth.
- Susanto, A.B. (1997). *Budaya Perusahaan: Manajemen dan persaingan Bisnis*. Jakarta. Elex Media Komputindo.
- Wahjosumidjo. (1994). *Kiat Kepemimpinan Dalam Teori dan Praktek*. Jakarta: PT. Harapan Masa.
- Wirawan. (2003). *Kapita Selekta: Teori Kepemimpinan, Pengantar untuk Praktek dan Penelitian*. Jakarta: Yayasan Bangun Indonesia dan Uhamka Press.

#### **ARTIKEL:**

- Bolden, Richard. (2004). What is Leadership?, *Research Report*, [www.leadership-studies.com](http://www.leadership-studies.com).
- Kropp, Richard. (2005). *The Importance of Organizational Culture*. <http://www.amsconsulting.com/ARTorgculture.com.html>.
- Syarwaharni, W & Nugroho. (2001). Corporate Culture Building Menuju Organisasi yang Adaptif dan Kompetitif. *Manajemen Usahawan Indonesia*, No. 4, Th. XXX, April 2001

#### **JURNAL**

- Baird, K.M., G. L. Harrison, & R.C. Reeve. (2004). Adoption of activity management practices: a note on the extent of adoption and the influence of organizational and cultural factors. *Management Accounting Research*, Vol. 15.
- Boon, Ooi Keng and Veeri Arumugam. (2006). The influence of corporate culture on organizational commitment: case study of semiconductor organizations in Malaysia, *Sunway Academic Journal*, vol. 3.
- Chang, Su-Chao and Ming-Shing Lee. 2007. A study on relationship among leadership, organizational culture, the operation of learning organisation and employees' job satisfaction, *The Learning Organization*, Vol. 14 No. 2.

- Dwyer, S., O.C. Richard and K. Chadwick. (2003). Gender diversity in management and firm performance: the influence of growth orientation and organizational culture. *Journal of Business Research*. 56.
- Keegan, A. and Den Hartogg. (2004). *Transformational Leadership in a Project-Based Management: a Comparative Study of Leadership Style of Project Managers and Line Managers*. *International Journal of Project Management*, 22.
- Prown, J.D. (1998). *The Truth of Material Culture: History of Fiction*. In S. Lubar and Kingery, W. D. K., eds, *History From Things: Essays on Material Cultural*, Washington: Smithsonian Institution Press, Prown.
- Rashid, Md. Zabid Abdul, Murali Sambasivan, and Juliana Johari. (2003.) The influence of corporate culture and organizational commitment of performance, *Journal of Management Development*, Volume 22, No. 8..
- Sunarsih. 2001. Kepemimpinan Transformasional Dalam Era Perubahan Organisasi. *Jurnal Manajemen dan Bisnis*. Vol 5 No.2, 106-116.
- Williams, E.S. , K.V. Rondeau and L.H. Francescutti. (2007). Impact of culture on commitment, satisfaction, and extra-role behaviors among Canadian ER physicians, *Leadership in Health Services*, Vol. 20 No. 3, 147-158.
- Wood, Michael Shane and Dail Fields. (2007). Exploring the impact of shared leadership on management team member job outcomes, *Baltic Journal of Management*, Vol. 2 No. 3, 251-272.
- Zhu, Chew and Spangler. (2005). CEO transformational leadership and organizational outcomes: the mediating role of human capital enhancing human resource management, *The Leadership Quarterly*, 16.

#### **LAIN-LAIN:**

Uraian Tugas PDAM Tirta Benteng Kota Tangerang.

Selayang Pandang PDAM Tirta Benteng Kota Tangerang.

*Corporate Plan* PDAM Tirta Benteng Kota Tangerang tahun 2009 s.d tahun 2014.

Peraturan Menteri Dalam Negeri Nomor: 2 Tahun 2007 tentang Organ dan Kepegawaian Perusahaan Daerah Air Minum.

Peraturan Menteri Dalam Negeri Nomor: 3 Tahun 1998 tentang Bentuk Hukum Badan Usaha Pemerintah Daerah.

*Keputusan Menteri Dalam negeri No. 47 tahun 1999 Tentang Kinerja BUMD.*  
Jakarta

**TABULASI DATA PENELITIAN**

**Budaya Organisasi**

No	BO_01	BO_02	BO_03	BO_04	BO_05	BO_06	BO_07	BO_08	BO_09	BO_10	BO_11	BO_12	BO_13	BO_14	BO_15	BO_16	BO_17	BO_18
1	1	2	1	2	2	3	4	2	1	3	2	2	3	2	3	2	2	3
2	1	1	2	2	2	5	5	3	5	3	5	3	5	2	3	2	2	1
3	1	2	2	1	3	2	2	2	3	3	3	3	1	2	2	3	3	3
4	4	2	3	4	4	4	5	5	5	3	3	4	5	5	3	3	3	1
5	5	5	5	5	4	4	4	4	5	4	4	2	3	3	4	5	4	4
6	3	4	3	4	4	4	5	3	3	4	4	3	5	4	4	4	4	4
7	4	4	3	3	2	5	5	5	4	2	3	4	5	4	4	4	1	1
8	5	2	4	3	1	4	2	5	2	4	4	3	5	2	2	3	4	5
9	5	5	5	5	5	5	5	4	4	4	4	3	5	5	4	5	4	4
10	2	5	2	2	2	5	5	4	5	3	4	1	5	3	4	4	4	1
11	4	3	5	4	4	2	5	3	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4
12	5	5	4	5	5	4	5	4	5	3	4	2	4	4	5	4	4	3
13	1	1	1	3	3	3	3	3	3	3	3	2	2	2	3	3	3	3
14	1	3	1	1	2	4	3	1	3	1	2	3	4	2	1	1	2	1
15	1	4	1	3	3	4	5	5	5	5	5	3	5	4	4	4	4	2
16	4	4	3	4	4	4	4	3	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4
17	3	3	2	2	3	5	5	4	5	5	3	5	5	3	5	3	3	3
18	4	5	3	4	4	5	5	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	4
19	4	4	2	4	4	4	5	4	4	4	5	4	5	5	4	5	5	2
20	5	5	3	5	3	5	4	3	4	5	3	4	4	4	4	4	4	3
21	4	4	3	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3
22	1	1	2	3	2	3	4	1	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2
23	2	3	3	2	2	5	5	3	5	5	3	2	5	5	4	2	2	5
24	4	4	2	2	2	4	4	2	4	4	4	2	4	2	4	2	2	2
25	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	5	4	4	4	4	4
26	2	2	2	2	2	4	5	4	4	3	4	4	4	3	2	3	4	2
27	4	4	3	3	4	4	5	4	5	3	4	3	4	4	4	4	4	3
28	4	3	2	4	4	5	4	3	4	4	5	4	5	5	5	5	4	4
29	3	2	1	2	2	5	1	1	2	2	2	3	5	5	4	4	2	1
30	5	5	4	4	5	5	5	4	4	5	4	5	5	5	4	5	4	3
31	4	4	3	3	2	5	5	5	4	2	3	4	5	4	4	4	1	1
32	3	4	3	4	4	4	4	3	4	4	3	3	4	3	3	4	3	3
33	4	4	4	5	4	5	5	4	4	4	5	1	4	4	4	4	4	4
34	5	5	3	3	4	5	5	3	3	4	5	5	5	3	2	1	5	1
35	3	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
36	4	5	4	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	3
37	4	4	3	4	3	4	5	3	4	3	3	3	4	4	3	4	3	3
38	1	2	1	2	3	2	5	1	2	3	4	4	4	3	3	3	4	2
39	3	3	2	4	3	4	4	3	5	4	5	2	4	3	4	4	4	2
40	3	3	4	4	3	3	5	5	1	3	3	5	4	4	4	5	1	1
41	2	2	1	2	2	5	5	2	2	4	5	4	4	2	4	2	5	2

42	4	5	5	5	4	4	5	5	4	4	4	2	5	5	5	3	2	2
43	5	4	4	4	4	4	5	2	2	1	4	2	2	2	3	3	4	4
44	4	4	4	4	4	5	4	4	4	3	4	4	5	4	5	3	5	4
45	1	1	1	1	1	3	1	1	1	1	3	3	1	3	1	1	1	1
46	3	4	3	3	4	4	5	4	3	2	3	4	5	4	5	5	3	2
47	4	3	3	4	2	3	4	1	2	2	3	2	2	4	3	2	3	3
48	3	4	3	3	3	3	3	3	4	2	3	3	3	2	2	2	2	2
49	4	4	4	4	4	4	5	3	4	4	4	3	5	4	4	4	4	3
50	3	2	4	4	4	4	4	4	4	2	3	3	3	2	2	2	2	2
51	5	3	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	5	5	3	4
52	3	2	2	2	2	2	4	2	3	4	5	3	4	4	2	3	3	3
53	3	2	1	2	2	5	5	4	4	2	2	3	4	3	2	2	3	4
54	1	1	1	1	1	2	1	1	1	2	1	1	1	1	1	1	3	3
55	4	4	3	3	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5
56	3	3	3	3	3	3	3	2	3	1	3	1	1	2	2	2	2	1
57	4	4	3	3	2	3	4	2	4	3	4	3	3	3	3	3	3	2
58	3	2	3	3	1	3	4	2	2	1	4	3	3	3	1	4	3	3
59	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	2
60	3	3	1	5	5	3	5	3	3	5	5	2	5	5	3	3	3	3
61	4	4	4	5	4	5	4	3	4	4	4	4	5	4	5	4	4	4
62	5	4	4	5	4	4	5	4	5	5	5	5	5	4	4	4	5	3
63	3	4	4	4	3	5	5	4	4	3	4	2	4	4	4	4	3	3
64	3	1	1	3	4	3	4	3	2	5	5	4	5	5	5	5	4	2
65	5	5	4	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5
66	3	4	4	3	4	3	4	4	3	4	4	3	4	3	3	4	4	4
67	5	5	5	5	4	4	4	3	3	5	4	4	5	5	3	2	2	1
68	4	4	4	3	4	4	3	4	5	3	3	4	3	4	2	3	3	2
69	5	5	4	4	5	4	4	3	3	5	4	4	5	5	4	3	3	3
70	4	4	4	4	3	4	4	4	4	3	3	3	4	4	4	4	3	4
71	4	3	3	4	4	5	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
72	4	3	4	2	5	4	4	2	4	4	4	5	3	4	2	2	2	2
73	5	4	4	4	4	4	5	5	5	5	5	3	4	4	4	4	3	3
74	5	4	5	5	4	5	5	4	5	5	5	3	5	5	5	4	5	2
75	3	2	1	2	3	2	2	2	2	2	2	4	4	4	4	3	2	2
76	3	3	3	2	1	2	4	1	2	3	3	3	3	1	2	2	1	2
77	2	2	1	2	2	3	2	2	2	3	2	3	1	3	3	3	2	1
78	1	1	5	1	2	1	2	1	1	1	1	1	5	1	2	2	1	2
79	5	4	1	2	4	2	5	1	3	4	4	3	4	3	1	5	3	3
80	2	3	2	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	2	2	3	3
81	4	3	4	2	2	3	4	3	2	3	4	3	2	4	4	4	3	2
82	1	1	2	3	3	2	2	3	3	1	3	2	2	3	3	5	4	4
83	1	2	1	1	4	4	2	1	1	1	1	1	5	1	2	1	2	1
84	5	4	4	4	5	4	4	3	4	5	5	4	4	4	5	4	3	3
85	1	2	1	1	4	4	2	1	1	1	1	1	5	1	2	1	2	1



86	1	2	1	1	4	4	2	1	1	1	1	1	5	1	2	1	2	1
87	2	4	4	3	4	4	5	4	5	5	3	3	4	3	2	4	4	2
88	2	4	3	4	4	4	5	4	5	5	3	3	4	3	2	4	4	2
89	3	3	1	4	3	4	4	4	4	4	4	3	4	4	3	5	4	3
90	2	4	3	4	4	4	4	5	4	5	3	3	4	3	2	4	4	2
91	2	4	3	4	4	4	5	4	5	5	3	3	4	3	2	4	4	3
92	4	4	3	4	3	5	5	3	4	5	4	1	5	5	4	5	4	3
93	5	3	4	4	4	3	3	4	4	3	5	5	5	5	5	3	4	3
94	5	4	5	4	4	4	2	4	5	2	5	4	4	4	5	5	5	4
95	3	4	2	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
96	4	4	3	4	4	3	5	4	2	4	4	4	4	4	4	4	3	3
97	3	3	1	5	5	3	5	3	3	5	5	3	5	5	3	3	3	3
98	1	1	1	2	3	3	3	2	3	4	4	3	3	3	3	2	4	2
99	1	1	1	1	3	5	4	1	5	1	3	3	5	5	3	3	1	1
100	3	3	1	1	1	1	1	1	1	1	1	5	2	2	2	2	2	1
101	3	3	2	4	3	5	5	5	4	4	3	4	5	2	2	1	4	3
102	4	4	3	4	3	3	4	4	4	4	4	4	4	3	3	4	3	4
103	5	5	3	5	5	5	3	2	1	2	3	5	5	3	3	3	3	1
104	3	4	3	4	2	4	4	2	4	4	4	2	4	3	5	4	2	1
105	5	4	5	5	4	5	5	3	4	4	4	3	5	3	4	5	4	3
106	4	4	5	5	4	2	5	5	5	2	5	4	5	5	4	4	5	4
107	3	4	4	4	2	4	4	2	4	3	5	2	4	4	5	4	2	3
108	4	4	4	4	5	5	5	5	5	4	4	5	5	5	5	5	4	4
109	4	3	3	4	3	4	5	3	4	4	4	2	4	3	4	4	3	1
110	4	4	4	5	4	4	5	3	4	4	4	3	5	4	4	5	4	3
111	3	3	2	4	3	2	5	3	2	1	3	3	4	4	3	3	2	3
112	4	4	4	3	3	3	2	3	4	3	4	4	4	3	1	1	3	2
113	3	4	3	4	3	2	1	3	4	1	4	4	4	3	2	3	3	3
114	1	1	1	1	2	2	2	3	1	4	3	4	4	4	4	4	2	3
115	1	1	1	1	1	1	1	1	2	2	1	3	3	1	1	1	1	1
116	1	1	1	1	1	1	1	1	1	2	1	3	3	1	1	1	1	1
117	1	5	5	5	4	1	2	3	1	3	3	5	1	4	5	5	3	1
118	1	5	1	5	4	4	4	3	3	4	4	1	3	4	4	3	1	1
119	4	3	4	3	3	4	3	4	2	4	3	2	3	4	2	2	3	2
120	5	5	5	5	1	4	5	5	5	5	5	1	1	1	1	5	5	3
121	1	1	1	3	3	2	4	2	3	3	3	1	2	3	3	3	1	1
122	5	2	5	5	4	5	5	5	4	2	5	2	5	5	2	5	2	5
123	3	3	2	3	3	4	4	4	3	3	4	4	4	5	4	4	3	3
124	1	1	1	2	2	1	3	3	3	3	3	5	5	5	5	4	3	3
125	1	1	1	1	1	3	1	1	1	1	1	3	3	1	1	1	1	1
126	1	1	1	1	1	1	1	1	1	2	1	3	5	1	1	1	1	1
127	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	3	1	1	1	1	1	1
128	5	4	3	4	3	4	4	2	3	5	4	3	4	4	3	4	3	3

**Kepemimpinan Transformatif**

Jmlh	No	KT_01	KT_02	KT_03	KT_04	KT_05	KT_06	KT_07	KT_08	KT_09	KT_10	KT_11	KT_12	KT_13	KT_14	KT_15	KT_16	KT_17	KT_18	KT_19	KT_20
40	1	2	3	1	1	4	1	1	1	3	3	4	4	2	2	2	3	2	2	2	2
52	2	1	2	2	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	3	4	4	4	5	5	4
41	3	3	2	2	5	5	5	5	5	5	5	4	5	4	4	5	5	5	5	5	4
66	4	1	3	3	4	4	3	2	4	4	4	4	4	4	2	2	2	4	4	4	3
74	5	4	4	3	3	5	5	4	5	5	4	4	5	4	4	4	4	4	5	4	4
69	6	3	5	4	5	5	5	3	3	4	3	3	5	4	5	4	4	4	4	4	3
63	7	3	3	2	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	4	4	4	4	3
60	8	2	3	3	4	4	5	5	3	2	4	4	2	3	3	4	4	3	3	3	4
81	9	5	5	5	4	4	5	4	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
61	10	2	3	3	2	4	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	2
69	11	4	4	3	3	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	2
75	12	5	5	5	5	4	5	5	4	5	4	4	4	4	2	4	4	5	5	4	4
45	13	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
36	14	1	2	1	4	4	5	5	4	4	4	3	4	4	3	3	3	3	3	3	3
67	15	2	4	5	5	5	5	5	4	4	3	5	5	5	1	4	4	4	4	5	4
69	16	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
67	17	5	3	3	4	4	4	4	5	5	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	5
82	18	3	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
74	19	2	4	4	4	5	5	5	4	5	4	4	4	5	2	4	3	4	4	4	4
72	20	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
71	21	4	4	4	4	4	5	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
46	22	2	3	2	2	2	2	2	3	3	3	3	3	3	2	2	3	3	3	3	3
63	23	5	5	5	5	5	4	5	4	4	4	4	3	3	3	4	4	5	3	3	3
54	24	4	4	2	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3
75	25	5	5	5	4	5	5	5	4	4	5	4	4	4	4	5	5	5	5	5	4
56	26	1	4	4	4	4	3	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4
69	27	3	4	3	5	5	5	4	4	5	4	5	5	5	4	4	4	4	4	4	4
74	28	4	4	5	4	5	4	4	4	5	4	4	4	4	4	5	5	4	4	4	4
47	29	1	2	3	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	5	4	4	4	3	3	3
81	30	5	5	4	4	3	5	5	4	4	4	4	5	5	4	4	4	4	4	4	4
63	31	3	3	2	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	4	4	4	4	3
63	32	2	3	4	4	4	4	4	4	5	5	5	4	5	3	5	5	4	5	5	4
73	33	4	4	4	4	5	5	4	5	5	5	4	5	5	5	4	4	4	4	4	4
67	34	1	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
72	35	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	3	3	3	4	4	4	4	4	4	3
85	36	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5
64	37	3	4	3	3	4	4	3	4	4	3	3	4	4	3	4	4	4	4	4	3
49	38	4	5	3	4	3	3	5	5	5	5	5	4	4	3	3	4	4	4	4	3
63	39	2	4	3	5	4	5	5	4	5	5	4	5	5	4	5	4	4	4	4	4
61	40	1	1	1	1	1	5	4	5	3	5	5	3	3	3	1	1	1	3	3	3
55	41	1	4	2	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5

73	42	1	3	1	3	4	5	3	3	2	3	4	4	3	3	3	2	3	3	2	3
59	43	3	4	4	4	4	3	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
74	44	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
26	45	1	3	1	1	4	4	2	2	2	2	1	1	2	2	3	3	2	3	3	2
66	46	2	5	1	3	4	5	3	3	4	2	5	3	3	1	2	1	3	3	4	5
50	47	2	3	2	3	3	4	3	4	4	4	3	2	4	3	4	3	3	4	3	4
50	48	2	2	2	4	4	3	3	4	3	3	3	3	2	3	4	4	3	3	3	3
71	49	4	4	4	4	4	4	3	4	4	5	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4
54	50	2	2	2	4	4	3	3	4	3	3	3	3	2	4	4	4	3	3	3	3
72	51	4	4	4	4	4	5	4	4	5	4	4	4	4	4	5	4	4	4	5	4
53	52	2	4	2	3	4	4	4	3	4	3	3	3	4	4	3	3	4	4	4	4
53	53	3	4	4	3	4	3	3	3	3	4	4	3	3	4	4	4	3	4	4	3
24	54	3	3	2	2	3	3	2	2	2	3	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
73	55	5	5	5	4	5	5	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4
41	56	2	1	2	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
56	57	1	3	3	4	4	4	4	4	4	3	3	3	4	4	4	4	4	4	4	3
48	58	2	2	3	3	4	4	5	3	3	4	3	2	2	2	2	3	3	4	3	4
54	59	2	2	3	3	4	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
65	60	5	5	3	3	5	5	3	4	5	4	3	5	5	3	3	5	5	2	3	3
75	61	5	4	3	3	4	4	4	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4
80	62	3	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
67	63	4	4	4	4	4	3	3	3	4	3	4	4	4	3	3	3	4	3	3	4
64	64	4	4	4	4	2	4	3	3	2	3	2	3	4	4	4	4	4	4	4	4
87	65	5	5	5	5	5	5	4	5	5	4	5	5	4	5	5	4	5	5	5	4
65	66	3	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	3	4	4
69	67	4	4	4	5	5	5	5	5	5	4	5	4	4	3	3	4	3	3	4	4
62	68	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
73	69	1	4	4	5	5	5	5	5	4	5	4	4	4	3	3	4	3	3	4	4
67	70	3	3	3	3	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4
70	71	4	4	4	5	5	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
59	72	2	4	4	5	5	4	4	4	3	5	4	5	4	3	4	4	4	5	4	4
75	73	1	4	3	4	4	4	3	4	4	4	3	4	4	3	4	4	4	4	4	3
81	74	3	4	4	5	5	5	5	4	5	4	4	4	5	3	5	3	4	4	4	4
46	75	1	1	2	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
41	76	1	2	2	3	3	4	3	3	3	4	4	4	3	3	4	4	3	4	4	3
39	77	1	2	2	2	4	4	5	4	4	5	4	4	4	5	4	5	5	4	4	5
31	78	2	1	1	4	4	4	4	4	4	5	5	4	4	5	5	4	5	5	4	5
57	79	3	2	2	5	4	5	5	5	5	5	4	5	4	5	5	5	5	5	5	4
49	80	3	4	3	3	2	3	4	4	4	4	4	3	2	3	3	2	2	3	3	3
56	81	3	4	3	4	4	4	3	4	4	4	1	1	1	1	1	1	2	2	1	3
47	82	3	3	1	2	4	4	3	3	4	4	5	5	5	1	4	4	5	5	3	3
32	83	2	2	1	4	4	4	4	4	4	5	5	4	4	5	5	4	5	5	4	5
74	84	3	3	4	5	4	4	5	3	4	4	4	4	5	5	5	3	3	3	4	3
32	85	2	2	1	4	4	4	4	4	4	5	5	4	4	5	5	4	5	5	4	5

32	86	2	2	1	4	4	4	4	4	4	5	5	4	4	5	5	4	5	5	4	5
65	87	3	3	3	4	5	4	4	3	5	4	4	4	5	3	3	2	3	3	2	2
65	88	3	3	3	4	5	4	4	3	5	4	4	4	5	3	4	3	4	4	3	3
64	89	3	4	4	4	4	4	4	4	3	3	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4
64	90	3	3	3	4	5	4	4	3	5	4	4	4	5	3	3	4	4	3	3	3
66	91	3	3	3	4	3	4	4	3	5	4	4	4	5	3	4	3	4	4	3	3
71	92	4	5	4	4	4	4	4	3	3	3	4	3	3	5	4	3	3	4	3	3
72	93	3	3	4	4	4	4	1	4	2	2	2	2	2	3	5	5	5	5	3	3
75	94	4	4	3	5	5	5	5	5	5	4	4	3	2	3	5	5	5	4	4	4
68	95	4	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
67	96	3	4	3	4	5	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4
66	97	5	5	3	3	5	5	3	4	5	4	3	5	5	3	3	5	5	5	2	3
47	98	2	2	3	3	4	3	2	2	3	2	2	2	3	3	3	3	3	3	3	3
47	99	1	5	5	5	5	4	3	4	4	2	2	4	4	3	4	4	4	4	4	3
31	100	1	1	2	1	1	1	1	1	2	3	2	1	1	1	1	1	1	1	1	1
62	101	3	3	3	2	2	4	1	1	1	1	1	2	5	1	1	1	1	1	1	1
66	102	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
62	103	3	3	3	5	4		3	5	3	5	3	4	4	4	2	5	3	4	3	5
59	104	3	4	3	4	4	4	4	5	4	5	4	4	4	4	4	4	3	4	5	4
75	105	4	4	3	3	5	5	4	5	5	2	5	4	5	4	4	2	2	2	2	2
77	106	2	2	5	4	4	4	5	4	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5
63	107	3	4	3	4	4	4	4	5	4	5	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4
82	108	2	4	3	4	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4
62	109	3	4	4	4	4	3	4	5	5	5	3	4	5	4	4	4	3	5	4	5
73	110	4	4	4	4	5	5	4	5	5	5	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4
53	111	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4
55	112	4	2	4	4	3	3	4	4	4	3	4	4	4	3	4	3	2	4	2	3
54	113	3	2	1	3	4	3	4	3	2	2	2	3	4	2	2	3	4	4	4	4
46	114	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	4	4	4	3	3	4	4	3	4	4
24	115	3	1	1	2	2	4	4	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
23	116	1	1	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
57	117	3	3	1	4	4	5	3	5	5	5	2	2	2	3	1	1	3	3	2	3
55	118	2	2	1	2	4	3	2	2	2	3	4	3	3	3	3	3	3	2	2	2
55	119	4	3	3	4	2	3	4	2	1	3	4	2	4	3	3	3	3	4	3	3
67	120	1	3	5	4	4	5	4	4	5	4	5	4	4	5	4	4	5	5	5	4
40	121	2	2	3	1	2	2	1	2	1	1	1	1	2	2	4	4	4	4	4	4
73	122	1	4	2	4	4	4	2	5	5	4	4	4	2	2	4	4	3	3	3	2
63	123	3	4	3	5	3	4	4	5	5	4	3	3	4	5	5	4	4	4	5	4
53	124	1	3	4	4	5	5	5	5	5	5	5	4	4	2	4	4	4	4	4	4
24	125	1	1	1	2	2	4	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
25	126	1	1	1	2	4	3	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
20	127	1	1	2	2	3	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
65	128	3	5	4	4	4	4	4	5	5	5	3	4	4	4	4	4	4	5	5	4

Jmlh
45
83
88
65
84
80
83
68
86
85
77
87
60
66
83
80
81
97
80
81
82
52
81
76
92
74
85
85
74
85
83
84
88
76
74
98
72
80
85
53
91

58
79
80
44
62
65
61
81
62
84
69
70
45
83
55
71
61
58
79
82
80
71
70
95
75
83
61
79
76
84
81
72
84
71
64
77
79
88
62
51
71
80
78
80

80
69
75
76
74
73
73
66
84
97
78
81
54
74
25
36
80
71
80
72
81
79
85
82
86
77
68
59
68
43
37
60
51
61
84
47
66
81
81
39
26
39
84

## DATA UJI COBA

### Budaya Organisasi

No	BO_01	BO_02	BO_03	BO_04	BO_05	BO_06	BO_07	BO_08	BO_09	BO_10
1	4	4	4	4	4	4	4	5	5	4
2	3	4	4	5	3	4	4	2	1	1
3	4	4	2	2	3	4	3	2	2	2
4	1	1	2	1	1	1	1	1	1	3
5	3	4	4	3	2	4	5	4	3	4
6	4	3	4	3	2	3	4	1	2	2
7	3	4	4	4	3	3	3	3	4	4
8	4	4	4	3	2	4	5	3	4	4
9	3	2	4	4	4	4	4	4	4	4
10	5	3	4	4	4	4	3	4	4	4
11	3	2	2	2	2	2	4	2	3	4
12	3	2	4	2	2	5	5	4	4	4
13	4	3	2	4	4	4	4	4	4	5
14	4	3	2	4	4	5	3	4	4	2
15	4	4	3	2	4	2	3	4	3	2
16	3	3	2	2	4	1	1	1	1	1
17	1	1	1	1	2	4	2	1	1	5
18	5	4	4	4	4	4	4	3	4	4
19	1	1	2	2	2	4	2	1	1	5
20	1	2	1	1	3	4	2	1	1	5
21	2	4	4	3	4	4	5	4	5	5
22	2	4	3	4	4	4	5	4	5	5
23	3	3	3	4	3	4	4	4	4	4
24	4	4	2	4	4	4	4	5	4	5
25	4	3	2	4	4	4	5	4	5	5
26	1	1	1	2	4	5	5	3	4	4
27	4	4	4	4	4	3	3	4	4	4
28	1	2	2	2	4	4	2	4	5	5
29	3	4	2	3	4	4	4	4	4	4
30	1	1	1	3	3	2	4	2	3	3



BO_11	BO_12	BO_13	BO_14	BO_15	BO_16	BO_17	BO_18	BO_19	BO_20	BO
4	5	2	4	3	4	3	4	4	2	77
3	3	5	4	4	4	3	5	1	1	64
4	5	4	3	2	4	2	2	5	2	61
1	3	4	3	2	1	1	1	1	1	31
2	3	4	4	3	5	3	5	3	2	70
2	3	4	3	2	3	1	2	3	3	54
2	3	3	3	2	2	2	2	2	2	58
4	4	3	5	4	4	4	4	4	3	76
2	3	3	3	2	2	2	2	2	2	60
4	4	4	4	4	5	4	5	3	4	80
4	5	3	4	4	2	4	3	3	3	61
2	2	3	4	3	2	4	2	3	4	64
2	1	1	1	1	1	2	1	3	3	54
4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	77
1	3	1	1	2	2	2	2	2	1	48
1	3	2	2	3	3	3	2	3	3	44
1	1	1	1	1	2	5	1	2	1	35
5	5	4	4	4	5	4	4	3	3	81
1	1	1	5	1	2	4	1	2	1	40
1	1	1	5	1	2	4	1	2	1	40
5	3	3	4	3	2	3	4	4	2	73
5	3	3	4	3	2	3	4	4	2	73
4	4	3	4	4	3	4	5	4	3	74
5	3	3	4	3	2	3	4	4	2	73
5	3	3	4	3	2	3	4	4	3	74
5	4	1	5	4	4	2	4	4	3	66
3	5	5	5	4	3	2	4	4	3	76
2	5	4	4	1	1	1	2	5	4	60
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	76
3	3	1	2	1	2	2	2	1	1	41

### Kepemimpinan Transformasional

No	KT_01	KT_02	KT_03	KT_04	KT_05	KT_06	KT_07	KT_08	KT_09	KT_10	KT_11
1	2	4	4	3	5	4	5	5	4	5	5
2	1	1	3	1	1	1	3	2	3	3	3
3	3	4	2	4	5	5	5	5	5	5	5
4	1	3	1	1	1	3	3	2	2	2	2
5	2	5	4	5	5	5	4	3	3	4	2
6	2	3	5	2	3	3	2	3	4	4	4
7	2	2	5	2	3	4	3	3	4	3	3
8	4	4	3	4	4	4	4	3	4	4	5
9	2	2	5	2	3	3	4	3	4	3	3
10	4	4	5	4	3	4	3	4	4	5	4
11	2	4	3	5	5	4	3	4	3	4	3
12	3	4	2	4	3	4	3	3	3	3	4
13	2	3	3	2	2	2	3	2	2	2	3
14	5	5	5	5	4	5	5	3	4	4	4
15	2	1	1	2	3	3	3	2	3	3	2
16	3	3	1	4	2	4	5	3	3	3	2
17	2	2	1	1	4	4	5	2	3	4	3
18	3	3	4	4	5	4	3	4	4	4	4
19	2	2	1	1	4	4	5	2	3	3	4
20	4	4	3	3	4	4	5	4	3	4	3
21	3	3	4	3	4	5	3	5	5	4	3
22	3	3	4	3	4	5	4	4	3	5	4
23	3	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3
24	3	3	4	4	5	5	5	4	3	5	4
25	3	3	4	5	2	3	3	2	3	5	4
26	4	5	4	5	2	3	4	3	3	3	3
27	3	3	4	3	3	4	4	4	4	2	2
28	4	4	4	5	2	3	3	4	5	5	4
29	4	4	4	5	4	3	4	3	5	5	5
30	2	2	2	2	3	3	3	3	2	1	1

KT_12	KT_13	KT_14	KT_15	KT_16	KT_17	KT_18	KT_19	KT_20	KT_21	KT_22	KT
4	5	5	4	4	5	4	4	4	4	4	93
3	3	2	4	3	1	1	1	3	3	3	49
5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	102
1	1	2	3	2	3	3	2	3	3	2	46
5	3	3	2	1	2	1	3	3	4	5	74
3	2	4	4	3	4	3	3	4	3	4	72
3	3	2	2	3	4	4	3	3	3	3	67
4	4	5	4	5	5	5	4	4	4	4	91
3	5	2	5	2	3	3	2	3	3	3	68
4	5	2	5	2	3	4	3	4	5	4	85
3	3	4	3	4	4	4	4	4	4	4	81
4	5	2	5	2	3	3	4	4	4	3	75
2	2	2	5	2	3	3	3	2	2	2	54
4	3	5	3	5	5	4	3	4	4	4	93
3	3	3	3	3	3	2	3	2	3	3	56
5	5	5	1	3	4	4	5	5	3	3	76
5	4	4	5	5	5	4	5	5	4	5	82
4	4	5	3	5	5	3	3	3	4	3	84
5	4	4	5	5	5	4	5	5	4	5	82
5	4	4	5	5	5	4	5	5	4	5	92
4	4	5	2	3	3	2	3	3	2	2	75
4	4	5	2	3	4	3	4	4	3	3	81
4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	84
4	4	5	2	3	3	4	4	3	3	3	83
4	4	5	2	3	4	3	4	4	3	3	76
4	3	3	5	5	4	3	3	4	3	3	79
2	2	2	3	3	5	5	5	5	3	3	74
4	3	2	3	3	5	5	5	4	4	4	85
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	101
1	1	2	2	2	4	3	3	4	3	3	52

### Correlations

			BO
Spearman's rho	BO_01	Correlation Coefficient	.612**
		Sig. (2-tailed)	.000
		N	30
	BO_02	Correlation Coefficient	.574**
		Sig. (2-tailed)	.001
		N	30
	BO_03	Correlation Coefficient	.473**
		Sig. (2-tailed)	.008
		N	30
	BO_04	Correlation Coefficient	.639**
Sig. (2-tailed)		.000	
N		30	
BO_05	Correlation Coefficient	.469**	
	Sig. (2-tailed)	.009	
	N	30	
BO_06	Correlation Coefficient	.450*	
	Sig. (2-tailed)	.012	
	N	30	
BO_07	Correlation Coefficient	.490**	
	Sig. (2-tailed)	.006	
	N	30	
BO_08	Correlation Coefficient	.650**	
	Sig. (2-tailed)	.000	
	N	30	
BO_09	Correlation Coefficient	.670**	
	Sig. (2-tailed)	.000	
	N	30	
BO_10	Correlation Coefficient	.031	
	Sig. (2-tailed)	.871	
	N	30	
BO	Correlation Coefficient	1.000	
	Sig. (2-tailed)	.	
	N	30	

\*\* . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

\* . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

### Correlations

		BO	
Spearman's rho	BO_11	Correlation Coefficient	.783**
		Sig. (2-tailed)	.000
		N	30
	BO_12	Correlation Coefficient	.639**
		Sig. (2-tailed)	.000
		N	30
	BO_13	Correlation Coefficient	.469**
		Sig. (2-tailed)	.009
		N	30
	BO_14	Correlation Coefficient	.493**
		Sig. (2-tailed)	.006
		N	30
BO_15	Correlation Coefficient	.801**	
	Sig. (2-tailed)	.000	
	N	30	
BO_16	Correlation Coefficient	.647**	
	Sig. (2-tailed)	.000	
	N	30	
BO_17	Correlation Coefficient	.334	
	Sig. (2-tailed)	.071	
	N	30	
BO_18	Correlation Coefficient	.841**	
	Sig. (2-tailed)	.000	
	N	30	
BO_19	Correlation Coefficient	.643**	
	Sig. (2-tailed)	.000	
	N	30	
BO_20	Correlation Coefficient	.587**	
	Sig. (2-tailed)	.001	
	N	30	
BO	Correlation Coefficient	1.000	
	Sig. (2-tailed)	.	
	N	30	

\*\* . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

### Correlations

		KT
Spearman's rho	KT_01 Correlation Coefficient	.701**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	30
	KT_02 Correlation Coefficient	.616**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	30
	KT_03 Correlation Coefficient	.166
	Sig. (2-tailed)	.380
	N	30
	KT_04 Correlation Coefficient	.548**
	Sig. (2-tailed)	.002
	N	30
	KT_05 Correlation Coefficient	.606**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	30
	KT_06 Correlation Coefficient	.474**
	Sig. (2-tailed)	.008
	N	30
	KT_07 Correlation Coefficient	.574**
	Sig. (2-tailed)	.001
	N	30
	KT_08 Correlation Coefficient	.543**
	Sig. (2-tailed)	.002
	N	30
	KT_09 Correlation Coefficient	.548**
	Sig. (2-tailed)	.002
	N	30
	KT_10 Correlation Coefficient	.719**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	30
	KT_11 Correlation Coefficient	.722**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	30
	KT_12 Correlation Coefficient	.696**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	30
KT	Correlation Coefficient	1.000
	Sig. (2-tailed)	.
	N	30

\*\* . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

### Correlations

		KT
Spearman's rho	KT_13 Correlation Coefficient	.589**
	Sig. (2-tailed)	.001
	N	30
KT_14	Correlation Coefficient	.610**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	30
KT_15	Correlation Coefficient	.294
	Sig. (2-tailed)	.115
	N	30
KT_16	Correlation Coefficient	.676**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	30
KT_17	Correlation Coefficient	.688**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	30
KT_18	Correlation Coefficient	.693**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	30
KT_19	Correlation Coefficient	.607**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	30
KT_20	Correlation Coefficient	.560**
	Sig. (2-tailed)	.001
	N	30
KT_21	Correlation Coefficient	.770**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	30
KT_22	Correlation Coefficient	.674**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	30
KT	Correlation Coefficient	1.000
	Sig. (2-tailed)	.
	N	30

\*\* . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

### Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	30	100.0
	Excluded <sup>a</sup>	0	.0
	Total	30	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

### Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	Part 1	Value	.875
		N of Items	9 <sup>a</sup>
	Part 2	Value	.892
N of Items		9 <sup>b</sup>	
Total N of Items			18
Correlation Between Forms			.661
Spearman-Brown Coefficient	Equal Length		.796
	Unequal Length		.796
Guttman Split-Half Coefficient			.794

a. The items are: BO\_01, BO\_02, BO\_03, BO\_04, BO\_05, BO\_06, BO\_07, BO\_08, BO\_09.

b. The items are: BO\_11, BO\_12, BO\_13, BO\_14, BO\_15, BO\_16, BO\_18, BO\_19, BO\_20.



### Item Statistics

	Mean	Std. Deviation	N
BO_01	2.9333	1.28475	30
BO_02	2.9333	1.14269	30
BO_03	2.7667	1.13512	30
BO_04	3.0000	1.11417	30
BO_05	3.2333	.93526	30
BO_06	3.6000	1.03724	30
BO_07	3.5667	1.19434	30
BO_08	3.0667	1.31131	30
BO_09	3.3000	1.39333	30
BO_11	3.0333	1.47352	30
BO_12	3.3000	1.23596	30
BO_13	2.9000	1.26899	30
BO_14	3.5667	1.16511	30
BO_15	2.7333	1.14269	30
BO_16	2.8000	1.21485	30
BO_18	3.0000	1.38962	30
BO_19	3.1333	1.16658	30
BO_20	2.4667	1.10589	30

### Scale Statistics

	Mean	Variance	Std. Deviation	N of Items
Part 1	28.4000	56.386	7.50907	9 <sup>a</sup>
Part 2	26.9333	67.375	8.20821	9 <sup>b</sup>
Both Parts	55.3333	205.264	14.32705	18

a. The items are: BO\_01, BO\_02, BO\_03, BO\_04, BO\_05, BO\_06, BO\_07, BO\_08, BO\_09.

b. The items are: BO\_11, BO\_12, BO\_13, BO\_14, BO\_15, BO\_16, BO\_18, BO\_19, BO\_20.

### Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	30	100.0
	Excluded <sup>a</sup>	0	.0
	Total	30	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

### Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	Part 1	Value	.874
		N of Items	10 <sup>a</sup>
	Part 2	Value	.898
		N of Items	10 <sup>b</sup>
Total N of Items			20
Correlation Between Forms			.734
Spearman-Brown Coefficient	Equal Length		.847
	Unequal Length		.847
Guttman Split-Half Coefficient			.846

a. The items are: KT\_01, KT\_02, KT\_04, KT\_05, KT\_06, KT\_07, KT\_08, KT\_09, KT\_10, KT\_11.

b. The items are: KT\_12, KT\_13, KT\_14, KT\_16, KT\_17, KT\_18, KT\_19, KT\_20, KT\_21, KT\_22.

### Item Statistics

	Mean	Std. Deviation	N
KT_01	2.7667	.97143	30
KT_02	3.2333	1.07265	30
KT_04	3.2667	1.38796	30
KT_05	3.4000	1.19193	30
KT_06	3.7333	.94443	30
KT_07	3.7667	.89763	30
KT_08	3.2667	.94443	30
KT_09	3.5000	.86103	30
KT_10	3.6667	1.09334	30
KT_11	3.3667	1.03335	30
KT_12	3.7000	1.11880	30
KT_13	3.5667	1.16511	30
KT_14	3.5667	1.30472	30
KT_16	3.4000	1.19193	30
KT_17	3.9333	1.04826	30
KT_18	3.5000	1.07479	30
KT_19	3.6667	1.06134	30
KT_20	3.8333	.87428	30
KT_21	3.5333	.77608	30
KT_22	3.5667	.93526	30

### Scale Statistics

	Mean	Variance	Std. Deviation	N of Items
Part 1	33.9667	51.689	7.18947	10 <sup>a</sup>
Part 2	36.2667	59.237	7.69654	10 <sup>b</sup>
Both Parts	70.2333	192.185	13.86308	20

a. The items are: KT\_01, KT\_02, KT\_04, KT\_05, KT\_06, KT\_07, KT\_08, KT\_09, KT\_10, KT\_11.

b. The items are: KT\_12, KT\_13, KT\_14, KT\_16, KT\_17, KT\_18, KT\_19, KT\_20, KT\_21, KT\_22.

## Kategorisasi Skor Budaya Organisasi

Kategorisasi ini diperlukan untuk perhitungan tabulasi silang antara profil responden dengan variabel budaya organisasi dan kepemimpinan transformasional. Pedoman kategorisasi yang digunakan merujuk pada Syaifudin Azwar (2003). Jumlah butir pernyataan dalam skala budaya organisasi adalah 18, sehingga rentang minimum sampai dengan maksimumnya adalah  $18 \times 1 = 18$  sampai dengan  $18 \times 5 = 90$ . Dengan demikian luas jarak sebarannya adalah  $90 - 18 = 72$ , setiap satuan deviasi standarnya bernilai  $\sigma = 72/6 = 12$ , dan mean teoritisnya adalah  $\mu = 18 \times 3 = 54$ . Apabila penggolongan dibagi menjadi tiga kategori, maka keenam satuan deviasi di bagi dalam tiga bagian sebagai berikut:

$$X < (\mu - 1,0\sigma)$$

$$(\mu - 1,0\sigma) \leq X < (\mu + 1,0\sigma)$$

$$(\mu + 1,0\sigma) \leq X$$

sehingga dengan harga  $\sigma = 12$  diperoleh kategori sebagai berikut:

$$X < [54 - 1,0(12)]$$

$$[54 - 1,0(12)] \leq X < [54 + 1,0(12)]$$

$$[54 + 1,0(12)] \leq X$$

dengan demikian kategorinya adalah :

- <42 kategori **rendah**
- 42 - <68 kategori **sedang**
- $\geq 68$  **tinggi**

## Kategorisasi Skor Kepemimpinan Transformasional

Jumlah butir pernyataan dalam skala kepemimpinan transformasional adalah 20, sehingga rentang minimum sampai dengan maksimumnya adalah  $20 \times 1 = 20$  sampai dengan  $20 \times 5 = 100$ . Dengan demikian luas jarak sebarannya adalah  $100 - 20 = 80$ , setiap satuan deviasi standarnya bernilai  $\sigma = 80/6 = 13$ , dan mean teoritisnya adalah  $\mu = 20 \times 3 = 60$ . Apabila penggolongan dibagi menjadi tiga kategori, maka keenam satuan deviasi di bagi dalam tiga bagian sebagai berikut:

$$X < (\mu - 1,0\sigma)$$

$$(\mu - 1,0\sigma) \leq X < (\mu + 1,0\sigma)$$

$$(\mu + 1,0\sigma) \leq X$$

sehingga dengan harga  $\sigma = 13$  diperoleh kategori sebagai berikut:

$$X < [60 - 1,0(13)]$$

$$[60 - 1,0(13)] \leq X < [60 + 1,0(13)]$$

$$[60 + 1,0(13)] \leq X$$

dengan demikian kategorinya adalah :

- <47 kategori **rendah**
- 47 - <73 kategori **sedang**
- $\geq 73$  **tinggi**

Jakarta, November 2011

Kepada Yth,

Bapak/Ibu Karyawan Perusahaan Daerah Air Minum Tirta Benteng Kota  
Tangerang

Di

Tempat

Dengan hormat,

Dalam rangka penelitian untuk penyusunan tesis di Program Pascasarjana Universitas Indonesia yang berjudul: **“Persepsi Karyawan terhadap Budaya Organisasi dan Kepemimpinan Transformasional pada Perusahaan Daerah Air Minum Tirta Benteng Kota Tangerang”**, maka saya mohon kesediaan Bapak/Ibu meluangkan waktu sejenak untuk mengisi kuesioner terlampir. Kuesioner ini semata-mata untuk kepentingan akademis, sehingga tidak akan berdampak apa pun pada kinerja Bapak/Ibu. Oleh sebab itu, silahkan Bapak/Ibu menanggapi setiap item pernyataan dengan leluasa dan tanpa beban, sehingga benar-benar sesuai dengan kondisi yang sebenarnya.

Sekian dan atas kerjasamanya saya ucapkan banyak terima kasih.

Hormat saya,

**Murnandi Subekti**

**I. Berikan tanda “√” pada salah satu kotak yang tersedia di bawah ini sesuai dengan keadaan Bapak/Ibu.**

1. Jenis kelamin :  Pria  
 Wanita
2. Usia :  ≤ 30 tahun  
 31 – 40 tahun  
 41 – 50 tahun  
 > 50 tahun
3. Pendidikan terakhir  SLTA  
 Akademi  
 1  
 2  
 3
4. Status :  Kawin  
 Belum kawin
5. Lama bekerja :  ≤ 5 tahun  
 6 – 10 tahun  
 11 – 15 tahun  
 16 – 20 tahun  
 > 20 tahun

**II. Pilihlah salah satu alternatif respon (jawaban) untuk setiap pernyataan pada setiap kuesioner yang paling sesuai dengan keadaan Bapak/Ibu dengan membubuhkan tanda "X". Masing-masing pernyataan memiliki alternatif jawaban sebagai berikut:**

- SS = Selalu (Sl)  
S = Sering (Sr)  
R = Kadang-kadang (Kd)  
TS = Pernah (P)  
STS = Tidak Pernah (TP)

## A. Budaya Organisasi

No	Pernyataan	Alternatif Jawaban				
		SI	Sr	Kd	P	TP
1	Perusahaan melibatkan karyawan dalam rapat-rapat untuk membuat kebijakan perusahaan.					
2	Perusahaan menekankan kohesivitas dan tim kerja.					
3	Perusahaan mengajak diskusi karyawan untuk mengembangkan perusahaan.					
4	Perusahaan aktif melibatkan karyawan dalam pelatihan dan seminar.					
5	Perusahaan memberikan kesempatan bagi karyawan untuk mengkritisi sistem kerja perusahaan.					
6	Perusahaan mendorong ide-ide dari karyawan untuk mencapai kesuksesan.					
7	Perusahaan memiliki ketegasan dalam menegakkan peraturan.					
8	Perusahaan memiliki jajaran pimpinan yang pantas diteladani dalam menerapkan nilai-nilai perusahaan.					
9	Perusahaan menggali nilai-nilai baru yang relevan sebagai pedoman dalam menjalankan perusahaan.					
10	Perusahaan mengutamakan musyawarah dalam penyelesaian masalah.					
11	Perusahaan sungguh-sungguh dalam memenuhi hak karyawan.					
12	Perusahaan menekankan kepada karyawan untuk terus menerus belajar.					
13	Perusahaan sangat menghargai prestasi karyawan.					
14	Perusahaan merespon dengan cepat kebutuhan organisasi sesuai perkembangan teknologi.					



No	Pernyataan	Alternatif Jawaban				
		SI	Sr	Kd	P	TP
15	Perusahaan menanamkan pemahaman bahwa pelanggan adalah asset yang paling berharga.					
16	Perusahaan mengajarkan kepada karyawan untuk berpikir di luar kotak ( <i>thinking out of the box</i> ) dalam menghadapi dinamika lingkungan.					
17	Perusahaan memiliki visi yang mewakili harapan karyawan.					
18	Perusahaan memiliki visi yang rasional untuk dicapai.					
19	Perusahaan mengkomunikasikan dengan baik visi perusahaan dengan karyawan.					
20	Perusahaan merumuskan langkah-langkah strategis untuk mewujudkan visi perusahaan.					

## B. Gaya Kepemimpinan

No	Pernyataan	Alternatif Jawaban				
		SI	Sr	Kd	P	TP
1	Atasan menjadikan saya merasa senang jika berada di dekatnya					
2	Atasan bagi saya adalah simbol kesuksesan dan prestasi					
3	Atasan mampu menumbuhkan rasa hormat saya kepadanya.					
4	Atasan mampu menumbuhkan loyalitas saya kepadanya.					
5	Atasan menetapkan standar kerja yang tinggi kepada saya.					
6	Atasan memiliki visi yang menarik untuk masa depan.					
7	Atasan mampu membangkitkan optimisme saya dalam memandang masa depan.					

No	Pernyataan	Alternatif Jawaban				
		SI	Sr	Kd	P	TP
8	Atasan menunjukkan antusiasme yang tinggi dalam melaksanakan setiap pekerjaan.					
9	Atasan mampu membangkitkan semangat saya dalam melaksanakan pekerjaan.					
10	Atasan menghendaki saya bekerja melebihi standar.					
11	Atasan mendorong saya untuk bekerja secara kreatif.					
12	Ide-ide atasan menjadikan saya memikirkan kembali beberapa ide saya, yang saya pikir sudah sempurna.					
13	Atasan menghendaki saya menggunakan penalaran dalam memecahkan masalah					
14	Atasan menghendaki saya untuk memberikan ide-ide untuk perkembangan organisasi.					
15	Atasan mendorong saya untuk menyelesaikan masalah dengan pendekatan-pendekatan baru agar lebih efektif.					
16	Atasan menghendaki menggunakan logika-logika yang rasional jika saya memberikan pendapat.					
17	Atasan menyediakan waktu khusus ketika saya butuh diskusi.					
18	Atasan memberikan perhatian pribadi kepada saya jika membutuhkan perhatian.					
19	Atasan memberikan penghargaan jika saya bekerja dengan baik.					
20	Atasan bersedia membimbing saya agar dapat bekerja secara efektif.					
21	Atasan mendengarkan dengan antusias ketika saya mengungkapkan suatu masalah.					
22	Atasan memberikan ucapan-ucapan yang dapat membesarkan hati saya					

### Jenis Kelamin

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Pria	95	74.2	74.2	74.2
Wanita	33	25.8	25.8	100.0
Total	128	100.0	100.0	

### Usia

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid <=30 thn	52	40.6	40.6	40.6
31-40 thn	59	46.1	46.1	86.7
41-50 thn	17	13.3	13.3	100.0
Total	128	100.0	100.0	

### Pendidikan

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid < SLTA	4	3.1	3.1	3.1
SLTA	60	46.9	46.9	50.0
Akademi	20	15.6	15.6	65.6
S1	44	34.4	34.4	100.0
Total	128	100.0	100.0	

### Status

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Menikah	87	68.0	68.0	68.0
Belum Menikah	41	32.0	32.0	100.0
Total	128	100.0	100.0	

### Lama Bekerja

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid <=5 thn	74	57.8	57.8	57.8
6-10 thn	21	16.4	16.4	74.2
11-15 thn	33	25.8	25.8	100.0
Total	128	100.0	100.0	

### Jabatan

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Pelaksana	95	74.2	74.2	74.2
Manajemen	11	8.6	8.6	82.8
Lain-lain	22	17.2	17.2	100.0
Total	128	100.0	100.0	

### Status Kepegawaian

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Honorer	17	13.3	13.3	13.3
Tetap	92	71.9	71.9	85.2
Lain-lain	19	14.8	14.8	100.0
Total	128	100.0	100.0	

**Crosstab**

		Budaya Organisasi			Total	
		Buruk	Sedang	Baik		
Jenis Kelamin	Pria	Count	13	50	32	95
		% of Total	10.2%	39.1%	25.0%	74.2%
	Wanita	Count	6	19	8	33
		% of Total	4.7%	14.8%	6.3%	25.8%
Total		Count	19	69	40	128
		% of Total	14.8%	53.9%	31.3%	100.0%

**Chi-Square Tests**

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	1.144 <sup>a</sup>	2	.565
Continuity Correction			
Likelihood Ratio	1.167	2	.558
Linear-by-Linear Association	1.088	1	.297
N of Valid Cases	128		

a. 1 cells (16.7%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 4.90.

**Crosstab**

		Budaya Organisasi			Total	
		Buruk	Sedang	Baik		
Usia	<=30 thn	Count	5	31	16	52
		% of Total	3.9%	24.2%	12.5%	40.6%
	31-40 thn	Count	13	31	15	59
		% of Total	10.2%	24.2%	11.7%	46.1%
	41-50 thn	Count	1	7	9	17
		% of Total	.8%	5.5%	7.0%	13.3%
Total		Count	19	69	40	128
		% of Total	14.8%	53.9%	31.3%	100.0%

**Chi-Square Tests**

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	7.982 <sup>a</sup>	4	.092
Continuity Correction			
Likelihood Ratio	7.761	4	.101
Linear-by-Linear Association	.289	1	.591
N of Valid Cases	128		

a. 1 cells (11.1%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 2.52.

**Crosstab**

		Budaya Organisasi			Total
		Buruk	Sedang	Baik	
Pendidikan < SLTA	Count	8	12	1	21
	% of Total	6.3%	9.4%	.8%	16.4%
SLTA	Count	8	35	21	64
	% of Total	6.3%	27.3%	16.4%	50.0%
Akademi	Count	0	8	0	8
	% of Total	.0%	6.3%	.0%	6.3%
S1	Count	3	14	18	35
	% of Total	2.3%	10.9%	14.1%	27.3%
Total	Count	19	69	40	128
	% of Total	14.8%	53.9%	31.3%	100.0%

**Chi-Square Tests**

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	26.282 <sup>a</sup>	6	.000
Continuity Correction			
Likelihood Ratio	29.196	6	.000
Linear-by-Linear Association	12.168	1	.000
N of Valid Cases	128		

a. 4 cells (33.3%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 1.19.

**Crosstab**

			Budaya Organisasi			Total
			Buruk	Sedang	Baik	
Status	Menikah	Count	15	46	26	87
		% of Total	11.7%	35.9%	20.3%	68.0%
	Belum Menikah	Count	4	23	14	41
		% of Total	3.1%	18.0%	10.9%	32.0%
Total		Count	19	69	40	128
		% of Total	14.8%	53.9%	31.3%	100.0%

**Chi-Square Tests**

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	1.268 <sup>a</sup>	2	.531
Continuity Correction			
Likelihood Ratio	1.347	2	.510
Linear-by-Linear Association	.879	1	.348
N of Valid Cases	128		

a. 0 cells (.0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 6.09.

**Crosstab**

			Budaya Organisasi			Total
			Buruk	Sedang	Baik	
Lama Bekerja	<=5 thn	Count	11	41	22	74
		% of Total	8.6%	32.0%	17.2%	57.8%
	6-10 thn	Count	5	13	3	21
		% of Total	3.9%	10.2%	2.3%	16.4%
	11-15 thn	Count	3	15	15	33
		% of Total	2.3%	11.7%	11.7%	25.8%
Total		Count	19	69	40	128
		% of Total	14.8%	53.9%	31.3%	100.0%

**Chi-Square Tests**

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	6.710 <sup>a</sup>	4	.152
Continuity Correction			
Likelihood Ratio	6.895	4	.142
Linear-by-Linear Association	1.454	1	.228
N of Valid Cases	128		

a. 2 cells (22.2%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 3.12.

**Crosstab**

			Budaya Organisasi			Total
			Buruk	Sedang	Baik	
Jabatan	Pelaksana	Count	18	49	28	95
		% of Total	14.1%	38.3%	21.9%	74.2%
	Manajemen	Count	0	6	5	11
		% of Total	.0%	4.7%	3.9%	8.6%
	Lain-lain	Count	1	14	7	22
		% of Total	.8%	10.9%	5.5%	17.2%
Total		Count	19	69	40	128
		% of Total	14.8%	53.9%	31.3%	100.0%

**Chi-Square Tests**

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	5.573 <sup>a</sup>	4	.233
Continuity Correction			
Likelihood Ratio	7.605	4	.107
Linear-by-Linear Association	1.930	1	.165
N of Valid Cases	128		

a. 3 cells (33.3%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 1.63.

**Crosstab**

			Budaya Organisasi			Total
			Buruk	Sedang	Baik	
Status Kepegawaian	Honorar	Count	3	7	7	17
		% of Total	2.3%	5.5%	5.5%	13.3%
	Tetap	Count	14	48	30	92
		% of Total	10.9%	37.5%	23.4%	71.9%
	Lain-lain	Count	2	14	3	19
		% of Total	1.6%	10.9%	2.3%	14.8%
Total		Count	19	69	40	128
		% of Total	14.8%	53.9%	31.3%	100.0%



**Chi-Square Tests**

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	4.322 <sup>a</sup>	4	.364
Continuity Correction			
Likelihood Ratio	4.523	4	.340
Linear-by-Linear Association	.704	1	.401
N of Valid Cases	128		

a. 2 cells (22.2%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 2.52.

**Crosstab**

			Kepemimpinan Transformasional			Total
			Buruk	Sedang	Baik	
Jenis Kelamin	Pria	Count	6	29	60	95
		% of Total	4.7%	22.7%	46.9%	74.2%
	Wanita	Count	4	11	18	33
		% of Total	3.1%	8.6%	14.1%	25.8%
Total		Count	10	40	78	128
		% of Total	7.8%	31.3%	60.9%	100.0%

**Chi-Square Tests**

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	1.416 <sup>a</sup>	2	.493
Continuity Correction			
Likelihood Ratio	1.328	2	.515
Linear-by-Linear Association	1.246	1	.264
N of Valid Cases	128		

a. 1 cells (16.7%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 2.58.

**Crosstab**

			Kepemimpinan Transformasional			Total
			Buruk	Sedang	Baik	
Usia	<=30 thn	Count	1	21	30	52
		% of Total	.8%	16.4%	23.4%	40.6%
	31-40 thn	Count	9	14	36	59
		% of Total	7.0%	10.9%	28.1%	46.1%
	41-50 thn	Count	0	5	12	17
		% of Total	.0%	3.9%	9.4%	13.3%
Total		Count	10	40	78	128
		% of Total	7.8%	31.3%	60.9%	100.0%

**Chi-Square Tests**

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	10.644 <sup>a</sup>	4	.031
Continuity Correction			
Likelihood Ratio	12.034	4	.017
Linear-by-Linear Association	.105	1	.746
N of Valid Cases	128		

a. 3 cells (33.3%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 1.33.

**Crosstab**

			Kepemimpinan Transformasional			Total
			Buruk	Sedang	Baik	
Pendidikan	< SLTA	Count	3	6	12	21
		% of Total	2.3%	4.7%	9.4%	16.4%
	SLTA	Count	7	20	37	64
		% of Total	5.5%	15.6%	28.9%	50.0%
	Akademi	Count	0	4	4	8
		% of Total	.0%	3.1%	3.1%	6.3%
	S1	Count	0	10	25	35
		% of Total	.0%	7.8%	19.5%	27.3%
Total		Count	10	40	78	128
		% of Total	7.8%	31.3%	60.9%	100.0%

### Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	7.256 <sup>a</sup>	6	.298
Continuity Correction			
Likelihood Ratio	10.145	6	.119
Linear-by-Linear Association	3.693	1	.055
N of Valid Cases	128		

a. 5 cells (41.7%) have expected count less than 5. The minimum expected count is .63.

### Crosstab

			Kepemimpinan Transformasional			Total
			Buruk	Sedang	Baik	
Status	Menikah	Count	8	25	54	87
		% of Total	6.3%	19.5%	42.2%	68.0%
	Belum Menikah	Count	2	15	24	41
		% of Total	1.6%	11.7%	18.8%	32.0%
Total		Count	10	40	78	128
		% of Total	7.8%	31.3%	60.9%	100.0%

### Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	1.271 <sup>a</sup>	2	.530
Continuity Correction			
Likelihood Ratio	1.316	2	.518
Linear-by-Linear Association	.004	1	.948
N of Valid Cases	128		

a. 1 cells (16.7%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 3.20.

**Crosstab**

			Kepemimpinan Transformasional			Total
			Buruk	Sedang	Baik	
Lama Bekerja	<=5 thn	Count	3	28	43	74
		% of Total	2.3%	21.9%	33.6%	57.8%
	6-10 thn	Count	5	7	9	21
		% of Total	3.9%	5.5%	7.0%	16.4%
	11-15 thn	Count	2	5	26	33
		% of Total	1.6%	3.9%	20.3%	25.8%
Total		Count	10	40	78	128
		% of Total	7.8%	31.3%	60.9%	100.0%

**Chi-Square Tests**

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	15.089 <sup>a</sup>	4	.005
Continuity Correction			
Likelihood Ratio	13.504	4	.009
Linear-by-Linear Association	.872	1	.350
N of Valid Cases	128		

a. 2 cells (22.2%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 1.64.

**Crosstab**

			Kepemimpinan Transformasional			Total
			Buruk	Sedang	Baik	
Jabatan Pelaksana		Count	10	27	58	95
		% of Total	7.8%	21.1%	45.3%	74.2%
Manajemen		Count	0	3	8	11
		% of Total	.0%	2.3%	6.3%	8.6%
Lain-lain		Count	0	10	12	22
		% of Total	.0%	7.8%	9.4%	17.2%
Total		Count	10	40	78	128
		% of Total	7.8%	31.3%	60.9%	100.0%

**Chi-Square Tests**

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	5.592 <sup>a</sup>	4	.232
Continuity Correction			
Likelihood Ratio	7.905	4	.095
Linear-by-Linear Association	.251	1	.616
N of Valid Cases	128		

a. 3 cells (33.3%) have expected count less than 5. The minimum expected count is .86.

**Crosstab**

			Kepemimpinan Transformasional			Total
			Buruk	Sedang	Baik	
Status Kepegawaian	Honorier	Count	1	5	11	17
		% of Total	.8%	3.9%	8.6%	13.3%
	Tetap	Count	8	24	60	92
		% of Total	6.3%	18.8%	46.9%	71.9%
	Lain-lain	Count	1	11	7	19
		% of Total	.8%	8.6%	5.5%	14.8%
Total		Count	10	40	78	128
		% of Total	7.8%	31.3%	60.9%	100.0%

**Chi-Square Tests**

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	7.577 <sup>a</sup>	4	.108
Continuity Correction			
Likelihood Ratio	7.068	4	.132
Linear-by-Linear Association	1.744	1	.187
N of Valid Cases	128		

a. 2 cells (22.2%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 1.33.

**BO\_01**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1.00	27	21.1	21.1	21.1
	2.00	10	7.8	7.8	28.9
	3.00	31	24.2	24.2	53.1
	4.00	36	28.1	28.1	81.3
	5.00	24	18.8	18.8	100.0
	Total	128	100.0	100.0	

**BO\_02**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1.00	18	14.1	14.1	14.1
	2.00	18	14.1	14.1	28.1
	3.00	26	20.3	20.3	48.4
	4.00	49	38.3	38.3	86.7
	5.00	17	13.3	13.3	100.0
	Total	128	100.0	100.0	

**BO\_03**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1.00	32	25.0	25.0	25.0
	2.00	17	13.3	13.3	38.3
	3.00	34	26.6	26.6	64.8
	4.00	32	25.0	25.0	89.8
	5.00	13	10.2	10.2	100.0
	Total	128	100.0	100.0	

**BO\_04**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1.00	16	12.5	12.5	12.5
	2.00	20	15.6	15.6	28.1
	3.00	26	20.3	20.3	48.4
	4.00	44	34.4	34.4	82.8
	5.00	22	17.2	17.2	100.0
	Total	128	100.0	100.0	

**BO\_05**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1.00	12	9.4	9.4	9.4
	2.00	23	18.0	18.0	27.3
	3.00	31	24.2	24.2	51.6
	4.00	50	39.1	39.1	90.6
	5.00	12	9.4	9.4	100.0
	Total	128	100.0	100.0	

**BO\_06**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1.00	8	6.3	6.3	6.3
	2.00	14	10.9	10.9	17.2
	3.00	24	18.8	18.8	35.9
	4.00	52	40.6	40.6	76.6
	5.00	30	23.4	23.4	100.0
	Total	128	100.0	100.0	

**BO\_07**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1.00	10	7.8	7.8	7.8
	2.00	13	10.2	10.2	18.0
	3.00	13	10.2	10.2	28.1
	4.00	39	30.5	30.5	58.6
	5.00	53	41.4	41.4	100.0
	Total	128	100.0	100.0	

**BO\_08**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1.00	20	15.6	15.6	15.6
	2.00	18	14.1	14.1	29.7
	3.00	37	28.9	28.9	58.6
	4.00	38	29.7	29.7	88.3
	5.00	15	11.7	11.7	100.0
	Total	128	100.0	100.0	

**BO\_09**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1.00	16	12.5	12.5	12.5
	2.00	16	12.5	12.5	25.0
	3.00	23	18.0	18.0	43.0
	4.00	49	38.3	38.3	81.3
	5.00	24	18.8	18.8	100.0
	Total	128	100.0	100.0	

**BO\_10**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1.00	16	12.5	12.5	12.5
	2.00	17	13.3	13.3	25.8
	3.00	30	23.4	23.4	49.2
	4.00	41	32.0	32.0	81.3
	5.00	24	18.8	18.8	100.0
	Total	128	100.0	100.0	

**BO\_11**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1.00	11	8.6	8.6	8.6
	2.00	7	5.5	5.5	14.1
	3.00	36	28.1	28.1	42.2
	4.00	47	36.7	36.7	78.9
	5.00	27	21.1	21.1	100.0
	Total	128	100.0	100.0	

**BO\_12**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1.00	12	9.4	9.4	9.4
	2.00	18	14.1	14.1	23.4
	3.00	49	38.3	38.3	61.7
	4.00	34	26.6	26.6	88.3
	5.00	15	11.7	11.7	100.0
	Total	128	100.0	100.0	



**BO\_13**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1.00	8	6.3	6.3	6.3
	2.00	7	5.5	5.5	11.7
	3.00	17	13.3	13.3	25.0
	4.00	48	37.5	37.5	62.5
	5.00	48	37.5	37.5	100.0
	Total	128	100.0	100.0	

**BO\_14**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1.00	12	9.4	9.4	9.4
	2.00	15	11.7	11.7	21.1
	3.00	32	25.0	25.0	46.1
	4.00	44	34.4	34.4	80.5
	5.00	25	19.5	19.5	100.0
	Total	128	100.0	100.0	

**BO\_15**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1.00	12	9.4	9.4	9.4
	2.00	26	20.3	20.3	29.7
	3.00	26	20.3	20.3	50.0
	4.00	44	34.4	34.4	84.4
	5.00	20	15.6	15.6	100.0
	Total	128	100.0	100.0	

**BO\_16**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1.00	14	10.9	10.9	10.9
	2.00	18	14.1	14.1	25.0
	3.00	27	21.1	21.1	46.1
	4.00	46	35.9	35.9	82.0
	5.00	23	18.0	18.0	100.0
	Total	128	100.0	100.0	

**BO\_17**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1.00	14	10.9	10.9	10.9
	2.00	22	17.2	17.2	28.1
	3.00	40	31.3	31.3	59.4
	4.00	39	30.5	30.5	89.8
	5.00	13	10.2	10.2	100.0
	Total	128	100.0	100.0	

**BO\_18**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1.00	29	22.7	22.7	22.7
	2.00	28	21.9	21.9	44.5
	3.00	42	32.8	32.8	77.3
	4.00	24	18.8	18.8	96.1
	5.00	5	3.9	3.9	100.0
	Total	128	100.0	100.0	

**KT\_01**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1.00	25	19.5	19.5	19.5
	2.00	26	20.3	20.3	39.8
	3.00	39	30.5	30.5	70.3
	4.00	25	19.5	19.5	89.8
	5.00	13	10.2	10.2	100.0
	Total	128	100.0	100.0	

**KT\_02**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1.00	10	7.8	7.8	7.8
	2.00	20	15.6	15.6	23.4
	3.00	32	25.0	25.0	48.4
	4.00	49	38.3	38.3	86.7
	5.00	17	13.3	13.3	100.0
	Total	128	100.0	100.0	

**KT\_03**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1.00	18	14.1	14.1	14.1
	2.00	20	15.6	15.6	29.7
	3.00	42	32.8	32.8	62.5
	4.00	36	28.1	28.1	90.6
	5.00	12	9.4	9.4	100.0
	Total	128	100.0	100.0	

**KT\_04**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1.00	5	3.9	3.9	3.9
	2.00	12	9.4	9.4	13.3
	3.00	23	18.0	18.0	31.3
	4.00	64	50.0	50.0	81.3
	5.00	24	18.8	18.8	100.0
	Total	128	100.0	100.0	

**KT\_05**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1.00	2	1.6	1.6	1.6
	2.00	9	7.0	7.0	8.6
	3.00	13	10.2	10.2	18.8
	4.00	70	54.7	54.7	73.4
	5.00	34	26.6	26.6	100.0
	Total	128	100.0	100.0	

**KT\_06**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1.00	2	1.6	1.6	1.6
	2.00	5	3.9	3.9	5.5
	3.00	21	16.4	16.5	22.0
	4.00	55	43.0	43.3	65.4
	5.00	44	34.4	34.6	100.0
	Total	127	99.2	100.0	
Missing	System	1	.8		
Total		128	100.0		

**KT\_07**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1.00	6	4.7	4.7	4.7
	2.00	10	7.8	7.8	12.5
	3.00	26	20.3	20.3	32.8
	4.00	56	43.8	43.8	76.6
	5.00	30	23.4	23.4	100.0
	Total	128	100.0	100.0	

**KT\_08**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1.00	4	3.1	3.1	3.1
	2.00	10	7.8	7.8	10.9
	3.00	24	18.8	18.8	29.7
	4.00	58	45.3	45.3	75.0
	5.00	32	25.0	25.0	100.0
	Total	128	100.0	100.0	

**KT\_09**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1.00	4	3.1	3.1	3.1
	2.00	13	10.2	10.2	13.3
	3.00	20	15.6	15.6	28.9
	4.00	46	35.9	35.9	64.8
	5.00	45	35.2	35.2	100.0
	Total	128	100.0	100.0	

**KT\_10**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1.00	3	2.3	2.3	2.3
	2.00	12	9.4	9.4	11.7
	3.00	26	20.3	20.3	32.0
	4.00	52	40.6	40.6	72.7
	5.00	35	27.3	27.3	100.0
	Total	128	100.0	100.0	

**KT\_11**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1.00	5	3.9	3.9	3.9
	2.00	12	9.4	9.4	13.3
	3.00	22	17.2	17.2	30.5
	4.00	65	50.8	50.8	81.3
	5.00	24	18.8	18.8	100.0
	Total	128	100.0	100.0	

**KT\_12**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1.00	5	3.9	3.9	3.9
	2.00	13	10.2	10.2	14.1
	3.00	22	17.2	17.2	31.3
	4.00	63	49.2	49.2	80.5
	5.00	25	19.5	19.5	100.0
	Total	128	100.0	100.0	

**KT\_13**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1.00	3	2.3	2.3	2.3
	2.00	16	12.5	12.5	14.8
	3.00	17	13.3	13.3	28.1
	4.00	64	50.0	50.0	78.1
	5.00	28	21.9	21.9	100.0
	Total	128	100.0	100.0	

**KT\_14**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1.00	7	5.5	5.5	5.5
	2.00	16	12.5	12.5	18.0
	3.00	39	30.5	30.5	48.4
	4.00	48	37.5	37.5	85.9
	5.00	18	14.1	14.1	100.0
	Total	128	100.0	100.0	

**KT\_15**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1.00	6	4.7	4.7	4.7
	2.00	12	9.4	9.4	14.1
	3.00	22	17.2	17.2	31.3
	4.00	66	51.6	51.6	82.8
	5.00	22	17.2	17.2	100.0
	Total	128	100.0	100.0	

**KT\_16**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1.00	7	5.5	5.5	5.5
	2.00	10	7.8	7.8	13.3
	3.00	25	19.5	19.5	32.8
	4.00	70	54.7	54.7	87.5
	5.00	16	12.5	12.5	100.0
	Total	128	100.0	100.0	

**KT\_17**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1.00	4	3.1	3.1	3.1
	2.00	11	8.6	8.6	11.7
	3.00	31	24.2	24.2	35.9
	4.00	59	46.1	46.1	82.0
	5.00	23	18.0	18.0	100.0
	Total	128	100.0	100.0	

**KT\_18**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1.00	3	2.3	2.3	2.3
	2.00	10	7.8	7.8	10.2
	3.00	27	21.1	21.1	31.3
	4.00	63	49.2	49.2	80.5
	5.00	25	19.5	19.5	100.0
	Total	128	100.0	100.0	

**KT\_19**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1.00	4	3.1	3.1	3.1
	2.00	13	10.2	10.2	13.3
	3.00	28	21.9	21.9	35.2
	4.00	65	50.8	50.8	85.9
	5.00	18	14.1	14.1	100.0
	Total	128	100.0	100.0	

**KT\_20**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1.00	3	2.3	2.3	2.3
	2.00	13	10.2	10.2	12.5
	3.00	40	31.3	31.3	43.8
	4.00	58	45.3	45.3	89.1
	5.00	14	10.9	10.9	100.0
	Total	128	100.0	100.0	

## PEDOMAN WAWANCARA

1. Keterlibatan karyawan
  - Keikutsertaan dalam rapat organisasi
  - Dimintai masukan dalam pengambilan kebijakan organisasi
  - Dilibatkan dalam mencari penyelesaian masalah organisasi
2. Konsistensi
  - Ketegasan dalam menerapkan aturan-aturan organisasi
  - Tindakan diskriminasi dalam penerapan sanksi
  - Keteladan pimpinan
  - Konsistensi perusahaan dalam mengimplementasikan kebijakan-kebijakan perusahaan
3. Adaptabilitas
  - Kecepatan dalam mengadopsi teknologi-teknologi baru
  - Kecepatan dalam merespon kebutuhan organisasi
  - Respon perusahaan terhadap tuntutan kebutuhan pelanggan
4. Misi
  - Rasionalitas misi yang dimiliki oleh perusahaan
  - Langkah-langkah yang diambil untuk mewujudkan misi
5. Pengaruh idealisme
  - Kemampuan pimpinan dalam menumbuhkan rasa hormat dan loyalitas karyawan
  - Visi yang dimiliki pimpinan dalam memajukan organisasi
6. Motivasi inspirasional
  - Kemampuan pimpinan dalam membangkitkan semangat karyawan
  - Cara-ara pimpinan untuk membangkitkan semangat karyawan
7. Stimulasi intelektual
  - Kepedulian pimpinan terhadap kreativitas karyawan
  - Kepedulian dalam inisiatif karyawan
8. Konsiderasi individual
  - Kepedulian pimpinan terhadap masalah-masalah yang dihadapi bawahan
  - Usaha-usaha pimpinan dalam mendidik dan membimbing bawahan.



Jakarta, November 2011

Kepada Yth,

Bapak/Ibu Karyawan Perusahaan Daerah Air Minum Tirta Benteng Kota  
Tangerang

Di

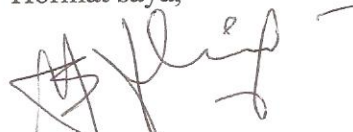
Tempat

Dengan hormat,

Dalam rangka penelitian untuk penyusunan tesis di Program Pascasarjana Universitas Indonesia yang berjudul: **“Persepsi Karyawan terhadap Budaya Organisasi dan Kepemimpinan Transformasional pada Perusahaan Daerah Air Minum Tirta Benteng Kota Tangerang”**, maka saya mohon kesediaan Bapak/Ibu meluangkan waktu sejenak untuk mengisi kuesioner terlampir. Kuesioner ini semata-mata untuk kepentingan akademis, sehingga tidak akan berdampak apa pun pada kinerja Bapak/Ibu. Oleh sebab itu, silahkan Bapak/Ibu menanggapi setiap item pernyataan dengan leluasa dan tanpa beban, sehingga benar-benar sesuai dengan kondisi yang sebenarnya.

Sekian dan atas kerjasamanya saya ucapkan banyak terima kasih.

Hormat saya,



**Murnandi Subekti**