

## BAB IV

### ANALISIS DAN PEMBAHASAN DATA HASIL PENELITIAN

#### 4.1 Paparan Data Hasil Penelitian

##### 4.1.1 Deskripsi Umum Perusahaan Daerah Air Minum Kota Malang

Sistem penyedia air bersih di kota malang sudah ada sejak jaman pemerintahan Belanda dan kegiatan penyediaan air minum untuk Kota Besar Malang di mulai sejak tanggal 31 Maret 1915, yang kemudian ketentuan persediaan air minum tersebut dikenal dengan nama *Waterleiding Verordening* Kota Besar Malang. Pemerintah belanda memanfaatkan air dari sumber air karangan di wilayah kabupaten malang untuk memenuhi kebutuhan air bersih masyarakat Kota Malang.

Pada awalnya terdapat sumber yang dikelola oleh unit air minum ini meliputi:

- a. Sumber air karangan (dibangun tahun 1915)
- b. Sumber air Summersari (dibangun tahun 1928)
- c. Sumber air Binagun (dibangun tahun 1931)

Pada tahun 1928 dengan menggunakan sistem penyadapan berupa *Brom Captering*, air yang berasal dari sumber tersebut di transmisikan secara *grafitasi* pada *reservoir* Dinoyo dan Betek. Akibat perkembangan penduduk yang semakin pesat dan kebutuhan akan air bersih yang semakin meningkat, pada tahun 1935 Pemerintah Daerah Kota Malang menyusun program

peningkatan debit air produksi dengan memanfaatkan sumber Binangun yang saat ini terletak di wilayah Kota Batu sebesar 215 liter/detik. Pada tanggal 18 Desember 1974 dengan diterbitkannya Peraturan Daerah Nomor : 11 Tahun 1974, Unit Air Minum berubah dengan status Perusahaan Daerah Air Minum. Sejak itulah Perusahaan Daerah Air Minum Kotamadya Malang mempunyai status Badan Hukum dan mempunyai hak otonomi dalam pengelolaan air minum.

Dengan semakin berkembangnya Kota Malang yang tentunya memicu pertambahan jumlah penduduk, Kota Malang mengakibatkan meningkatnya pula kebutuhan air bersih, sehingga untuk memenuhi dan demi menjaga kelangsungan pelayanan air pada konsumen selama 24 jam secara terus menerus, Perusahaan Daerah Air Minum Kota Malang menambah kapasitas produksi dengan mengelola Sumber Air Wendit yang berada di wilayah Kabupaten Malang dan beberapa mata air di Kota Malang dengan menggunakan sistem popasianisasi. Pada tahun 1988 penambahan dan perluasan sumber air minum terus dilakukan dengan penggunaan sumber-sumber baru yang ada di Daerah Kabupaten Malang seperti sumber Ngesong II dan Banyuning dengan menggunakan sistem penekanan bais penekanan yang kemudian di transmisikan dalam pipa PVC ke Resovir Dinoyo.

Pada tahun 2002 Perusahaan Daerah Air Minum Kota Malang melakukan penambahan sumber air baru yaitu berupa sumur yang diberi nama Sumur Badut III yang sebelumnya pada tahun 1989 dibangun Sumur Badut II, dikarenakan kebutuhan masyarakat yang bertambah akan kebutuhan air bersih.

Selanjutnya sempat terjadi pemindahan tanganan Sumber Air Bersih dari Perusahaan Daerah Air Minum Kabupaten Malang kepada PDAM Kota Malang yaitu Sumur Sumbersari I dan Sumur Sumbersari II, pada tahun yang sama juga dibangun Sumur Istana Dieng dan Sumur TPA Suoit Urang yang menambah perbendaharaan Perusahaan Daerah Air Minum Kota Malang terhadap sumber air yang akan disalurkan kepada konsumen.

**Tabel 4.1**  
**Sumber Air Baku Perusahaan Daerah Air Minum Kota Malang**

No.	Nama Sumber Air
1.	Sumber Air Binangun Pipa Lama dan Baru
2.	Sumber Karang
3.	Sumber Sumbersari
4.	Sumber Wendit I dan Wendit II
5.	Sumber Ngesong
6.	Sumber Banyuning
7.	Sumber Badut I
8.	Sumber Badut II

*Sumber Data: Perusahaan Daerah Air Minum (PDAM) Kota Malang*

Menjawab isu strategis nasional dimana air minum merupakan kebutuhan dasar manusia aspek kesehatan disamping sebagai faktor pendorong pertumbuhan ekonomi dan peningkatan derajat secara nasional sangat tergantung pada kemampuan dalam pelayanan penyediaan air minum, maka Perusahaan Daerah Air Minum Kota Malang berupaya meningkatkan pelayanan pada masyarakat akan pemenuhan kebutuhan air minum yang memenuhi baku mutu syarat kualitas air minum. Sebagai salah satu perwujudan peningkatan pelayanan khususnya dalam peningkatan kualitas air yang di produksi oleh Perusahaan Daerah Air Minum Kota Malang, diterapkan program Zona Air Minum Prima (ZAMP) dengan pilot project di Perumahan Pondok Blimbing Indah Kota Malang. Program ini secara teknis

dibantu oleh Perpamsi bekerjasama dengan *United States Agency for International Development* (USAID). Pada program ZAMP ini air bisa langsung diminum dari kran tanpa harus melalui proses pengolahan secara konvensional yaitu dimasak. Program ini telah dikembangkan untuk daerah pelayanan dari Tandon Mojolangu yang saat ini sudah mencapai 15.000 pelanggan. Hal ini dimaksud sebagai upaya penerapan PP nomor 16 Tahun 2005 dimana air yang di distribusikan oleh Perusahaan Daerah Air Minum kepada masyarakat pada tahun 2008 harus berkualifikasi air minum.

#### **A. Visi dan Misi Perusahaan**

Visi

Menjadi Perusahaan Air Minum Terkemuka dan Tersehat di Indonesia.

Misi

- a) Meningkatkan dan Mengutamakan Pelayanan;
- b) Meningkatkan Professionalisme SDM;
- c) Meningkatkan Kinerja Manajemen;
- d) Menjaga Kelestarian Sumber Air Baku Dengan;
- e) Kerjasama Antar Daerah.

#### **4.1.2 Lokasi Perusahaan Daerah Air Minum Kota Malang**

Kelancaran produksi dan operasi perusahaan sangat dipengaruhi oleh kelancaran mendapatkan sumber-sumber bahan baku dan masukan (input), serta ditentukan pula oleh kelancaran dan biaya penyampaian atau *supply* produk yang dihasilkan berupa barang jadi atau jasa ke pasar. Oleh karena itu,

untuk menjamin kelancaran, maka sangat penting peranan dari pemilihan lokasi dan *site* perusahaan dan unit produksinya. Dalam pemilihan lokasi dan *site* tersebut, perlu memperhatikan faktor jarak, kelancaran dan biaya pengangkutan dari sumber-sumber bahan dan masukan (*input*), serta biaya pengangkutan dari barang jadi ke pasar.

Lokasi Perusahaan daerah Air Minum Kota Malang ini terletak di Jalan Terusan Danau Sentani No. 100 Malang. Jawa Timur atau terletak pada perumahan Sawojajar Kecamatan Kedung-Kandang dengan nomor telepon (0341) 715103 Malang.

#### **4.1.3 Stuktur Organisasi Perusahaan Daerah Air Minum Kota Malang**

Suatu organisasi perusahaan pasti mempunyai beberapa orang anggota yang bekerja sama untuk mencapai suatu tujuan tertentu. Untuk mencapai tujuan tersebut dapat mencakup keseluruhan operasional perusahaan serta untuk menentukan tugas, tanggung jawab setiap pekerja.



#### 4.1.4 Uraian Tugas

Peraturan direksi Perusahaan Daerah Air Minum Kota Malang Nomor U/08 Tahun 2010 tanggal 30 Juni 2010 tentang perubahan atas Peraturan Direksi Perusahaan Daerah Air Minum Kota Malang Nomor: U/01 Tahun 2010 tentang kedudukan, susunan, uraian tugas, fungsi, dan tata kerja Perusahaan Daerah Air Minum Kota Malang.

Adapun uraian tugas, wewenang, tanggung jawab, dan pekerjaannya sebagai berikut:

##### 1. Direktur Utama

Direktur utama adalah unsur pimpinan perusahaan yang bertugas melaksanakan pengelolaan perusahaan untuk kepentingan dan tujuan perusahaan serta mewakili perusahaan baik dalam maupun diluar pengadilan.

Untuk melaksanakan tugas sebagaimana ayat (1) pasal ini Direktur Utama mempunyai fungsi:

- a) Perumusan kebijakan perusahaan dalam bidang perencanaan, pengorganisasian, pengawasan dan pengendalian terhadap upaya pencapaian tujuan perusahaan;
- b) Perumusan kebijakan pengembangan perusahaan dan pengembangan sumber daya manusia perusahaan;
- c) Perumusan kebijakan hubungan kerjasama baik dengan pihak ketiga maupun dengan instansi yang terkait demi kelangsungan perusahaan.

## 2. Direktur Administrasi dan Keuangan

Direktur Administrasi dan Keuangan mempunyai tugas menyelenggarakan pengelolaan dan pengendalian kegiatan dibidang keuangan, Administrasi umum, Sumber Daya Manusia dan Hubungan Pelanggan.

Untuk melaksanakan tugas sebagaimana dimaksud ayat (1) pasal ini Direktur Administrasi dan Keuangan mempunyai fungsi:

- a) Perumusan perencanaan serta pengendalian program-program bidang keuangan, administrasi umum, sumber daya manusia dan hubungan pelanggan;
- b) Perumusan perencanaan dan pengendalian sumber pendapatan dan pembelanjaan serta kekayaan perusahaan;
- c) Penyusunan laporan dan evaluasi kinerja sesuai dengan bidang tugas dan fungsinya.

## 3. Direktur Teknik

Direktur Teknik mempunyai tugas menyelenggarakan pengendalian kegiatan dibidang perencanaan teknik, produksi, distribusi dan perawatan.

Untuk melaksanakan tugas sebagaimana pada ayat (1) pasal ini, Direktur Teknik mempunyai fungsi:

- a) Perumusan perencanaan dan pengendalian program-program bidang perencanaan teknik, produksi, distribusi dan perawatan;



- b) Pengendalian kebijakan umum di bidang teknik, membuat perencanaan desain proyek, program kerja, pengadaan dan pemeriksaan proyek-proyek yang dilaksanakan oleh perusahaan;
- c) Pengendalian operasional sumber-sumber produksi, distribusi dan sambungan-sambungan kepada pelanggan dan fasilitas-fasilitas transmisi.

#### 4. Manajer Umum

Manajer Umum mempunyai tugas menyelenggarakan pengelolaan dan pengendalian kegiatan dibidang administrasi, hokum, dan humas serta logistiks.

Untuk melaksanakan tugas sebagaimana dimaksud ayat (1) pasal ini Manajer Umum mempunyai fungsi:

- a) Penyusunan dan perumusan perencanaan pelaksanaan kegiatan perencanaan;
- b) Penyusunan dan perumusan perencanaan pelaksanaan kegiatan yang berhubungan dengan produk-produk dan hubungan masyarakat;
- c) Perumusan perencanaan pelaksanaan pengadaan kebutuhan logistic perusahaan.

#### 5. Manajer Sumber Daya Manusia

Manajer Sumber Daya Manusia mempunyai tugas menyusun dan menyelenggarakan perencanaan program kegiatan administrasi, pemberdayaan, pengembangan dan peningkatan kesejahteraan sumber daya manusia.

Untuk melaksanakan tugas sebagaimana dimaksud ayat (1) pasal ini Manajer Sumber Daya Manusia mempunyai fungsi:

- a) Penyusunan dan perencanaan program pendayagunaan, pembinaan dan pengembangan sumber daya manusia;
  - b) Penyelenggara program pemberdayaan sumber daya manusia dalam rangka peningkatan kinerja dan kesejahteraan;
  - c) Penyelenggaraan administrasi sumber daya manusia.
6. Manajer Keuangan

Manajer keuangan mempunyai tugas menyelenggarakan penyusunan dan perencanaan anggaran pendapatan dan belanja perusahaan, menyelenggaraan administrasi keuangan, evaluasi pelaksanaan anggaran, menyajikan laporan dan hasil analisis keuangan.

Untuk melaksanakan tugas sebagaimana dimaksud ayat (1) pasal ini Manajer Keuangan mempunyai fungsi:

- a) Penyusunan rencana anggaran pendapatan dan belanja perusahaan;
- b) Penyelenggaraan administrasi keuangan perusahaan berdasarkan peraturan perundang-undangan yang berlaku;
- c) Pelaksanaan evaluasi data keuangan dan mengadakan penilaian pelaksanaan anggaran pendapatan dan belanja perusahaan.

## 7. Manajer Hubungan Pelanggan

Manajer Hubungan Pelanggan mempunyai tugas menyelenggarakan upaya peningkatan pemasaran, pelayanan dan penyuluhan kepada masyarakat.

Untuk melaksanakan tugas sebagaimana dimaksud ayat (1) pasal ini Manajer Hubungan Pelanggan mempunyai fungsi:

- a) Pelaksanaan kegiatan pemasaran, pelayanan langganan dan penyuluhan kepada masyarakat;
- b) Pelaksanaan pengolahan data pelanggan dan calon pelanggan;
- c) Penyelenggaraan pencatatan, pemeriksaan dan pengevaluasian penggunaan air pelanggan berdasarkan hasil catatan.

## 8. Manajer Perencanaan Teknik

Manajer Perencanaan Teknik mempunyai tugas merencanakan pengembangan teknologi dan instalasi air bersih.

Untuk melaksanakan tugas sebagaimana dimaksud ayat (1) pasal ini Manajer Perencanaan Teknik mempunyai fungsi:

- a) Penyusunan rencana pengembangan dan rehabilitasi sistem instalasi air bersih dalam jangka pendek;
- b) Perencanaan penambahan jumlah pelanggan pada wilayah pengembangan sesuai kemampuan produksi dan distribusi;
- c) Pelaksanaan tugas-tugas lain yang diberikan oleh direktur Teknik sesuai dengan tugas dan fungsinya.

## 9. Manajer Produksi

Manajer Produksi mempunyai tugas menyelenggarakan perencanaan, pengendalian, penyediaan dan pengolahan serta menjaga kualitas air.

Untuk melaksanakan tugas sebagaimana dimaksud ayat (1) pasal ini Manajer Produksi mempunyai fungsi:

- a) Penyusunan perumusan perencanaan penyediaan air baku yang cukup dan memenuhi standar air bersih secara terus –menerus dan berkesinambungan;
- b) Pelaksanaan pemeliharaan sumber air dan lokasi di sekitar sumber air;
- c) Pelaksanaan pemeliharaan pipa transmisi dan pengendalian terhadap kelancaran operasional produksi;

## 10. Manajer Distribusi

Manajer Distribusi mempunyai tugas menyelenggarakan perencanaan, pengendalian, distribusi air dan pengendalian tutup, buka da ganti meter.

Untuk melaksanakan tugas sebagaimana dimaksud ayat (1) pasal ini Manajer Distribusi mempunyai fungsi:

- a) Penyelenggaraan kelancaran dan kelangsungan distribusi air pada pipa distribusi;
- b) Penyelenggaraan pengembangan jaringan pipa distribusi dan pemasangan instalansi pipa pelanggan, pipa baru dan mengembalikan bekas galian pipa;
- c) Penyelenggaraan penggantian meter air secara periodik.

## 11. Manajer Perawatan

Manajer Perawatan mempunyai tugas menyelenggarakan perencanaan perawatan, perbaikan bangunan, mekanik dan elektrik.

Untuk melaksanakan tugas sebagaimana dimaksud ayat (1) pasal ini Manajer Perawatan mempunyai tugas:

- a) Menyusun perencanaan perawatan dan perbaikan bangunan, kendaraan, peralatan mekanik dan elektrik;
- b) Pelaksanaan perawatan dan perbaikan jaringan pipa serta jalan bekas galian pipa;
- c) Pelaksanaan perawatan dan perbaikan meter air;

## 12. Bidang Penelitian dan Pengembangan

Bidang Penelitian dan Pengembangan merupakan merupakan lembaga fungsional sebagai unsur pembantu Direktur Utama dalam bidang penelitian dan pengembangan perusahaan. Kepala bidang penelitian dan pengembangan memiliki kedudukan yang disertakan dengan Manajer.

Kepala bidang penelitian dan pengembangan mempunyai tugas menyelenggarakan penelitian dan pengembangan perusahaan.

Untuk melaksanakan tugas sebagaimana dimaksud ayat (1) pasal ini Bidang Penelitian dan Pengembangan mempunyai fungsi:

- a) Pelaksanaan penelitian, evaluasi sistem dan prosedur operasional perusahaan;

- b) Penyusunan perencanaan pengembangan perusahaan jangka menengah dan jangka panjang;
- c) Pelaksanaan evaluasi pengembangan perusahaan;

### 13. Satuan Pengawasan Internal

Satuan Pengawasan Internal merupakan lembaga fungsional sebagai unsur pembantu Direktur Utama dalam bidang pengawasan intern perusahaan. Kepala Satuan Pengawasan Internal memiliki kedudukan yang disertakan dengan manajer.

Untuk melaksanakan tugas sebagaimana dimaksud ayat (1) pasal ini Satuan Pengawasan Internal mempunyai fungsi:

- a) Pelaksanaan pengawasan dan pengendalian internal;
- b) Pelaksanaan pengawasan terhadap penyelenggara tata kerja dan prosedur kerja sesuai ketentuan yang berlaku;
- c) Pelaksanaan pengawasan dan pemeriksaan atas pengelolaan keuangan, materiil dan personil;

### 14. Walikota

Walikota adalah unsur perusahaan yang memegang kekuasaan tertinggi dan segala wewenang yang tidak diserahkan kepada Direksi atau Badan Pengawas. Walikota mempunyai wewenang:

- a) Memperoleh segala keterangan yang berkaitan dengan kepentingan perusahaan dari Direksi atau Badan Pengawas;
- b) Mengangkat dan memberhentikan Badan Pengawas dan Direksi;

- c) Mengesahkan rancangan perencanaan strategic dan anggaran perusahaan daerah.

#### 15. Badan Pengawas

Badan Pengawas adalah unsur perusahaan yang mempunyai tugas menyelenggarakan pengawasan secara khusus serta memberikan nasehat kepada Direksi dalam menjalankan perusahaan.

Badan Pengawas melaksanakan tugasnya mempunyai kewajiban sebagai berikut:

- a) Memberikan pendapat dan saran kepada Walikota terhadap pengangkatan Direksi;
- b) Memberikan pendapat dan saran kepada Walikota terhadap rencana perubahan status kekayaan perusahaan;
- c) Memberikan pendapat dan saran kepada Walikota terhadap laporan rencana dan perhitungan rugi/ laba;

#### 4.1.5 Kondisi Personalia

##### 1. Macam Karyawan

Jumlah karyawan yang terdapat pada Perusahaan Daerah Air Minum kota Malang adalah 426 karyawan. Karyawan Perusahaan Daerah Air Minum Kota Malang di kelompokkan menjadi 2 golongan, yaitu:

a) Karyawan Tetap

Karyawan tetap adalah karyawan atau pekerja yang bekerja pada perusahaan dalam lingkup Perusahaan Daerah Air Minum dengan mendapat gaji dan hubungan kerjanya di atur dalam perjanjian kerja bersama. Karyawan tetap dibagi berdasarkan golongan, yaitu:

1) Karyawan Pimpinan

Karyawan Pimpinan adalah karyawan yang termasuk golongan III sampai golongan IV. Karyawan golongan III dan IV mempunyai kewenangan pada level managerial atau *decisionmaking*.

2) Karyawan Pelaksana

Karyawan Pelaksana adalah karyawan yang termasuk golongan I sampai golongan II. Karyawan golongan I dan II mempunyai kewenangan yang bersifat operasional atau aktivitas rutin yang ada di perusahaan.

b) Karyawan Kontrak

Karyawan kontrak adalah karyawan atau pekerja yang bekerja pada perusahaan dalam lingkup Perusahaan Daerah Air Minum dengan mendapat gaji dan hubungan kerjanya di atur dalam kontrak kerja perseorangan. Karyawan kontrak dibagi menjadi 2 golongan, yaitu:



## 1) Karyawan PKWT

Karyawan PKWT (Perjanjian Kerja Waktu Tertentu) adalah karyawan yang dipekerjakan untuk waktu tertentu atau pekerjaan tertentu.

## 2) Karyawan Honorair

Karyawan Honorair adalah karyawan yang karena ketrampilan dan keahliannya dipekerjakan untuk waktu dan jenis pekerjaan tertentu dan hubungan kerjanya di atur dalam kontrak kerja.

## 2. Jumlah Karyawan Berdasarkan Jenis Kelamin

Jumlah karyawan Perusahaan Daerah Air Minum Kota Malang dapat di klasifikasikan berdasarkan jenis kelamin, berikut ini adalah tabel jumlah karyawan berdasarkan jenis kelamin:

**Tabel 4.2**  
**Jumlah Karyawan Berdasarkan Jenis Kelamin**

No.	Status Karyawan	Jenis Kelamin		Jumlah
		Laki-laki	Perempuan	
1.	Karyawan Tetap	300	105	405
2.	Karyawan Kontrak	3	-	3
	Jumlah	303	105	408

*Sumber Data: Perusahaan Daerah Air Minum (PDAM) Kota Malang 2014*

#### 4.1.6 Hari dan Jam Kerja

**Tabel 4.3**  
**Jadwal Hari dan Jam Kerja Karyawan**

No.	Hari Kerja	Jam Kerja
1.	Senin-Kamis <i>Istirahat pukul 12.00-13.00 WIB</i>	08.00-16.00 WIB
2.	Jum'at <i>Istirahat pukul 11.00-13.00 WIB</i>	08.00-16.00 WIB

*Sumber Data: Perusahaan Daerah Air Minum (PDAM) Kota Malang 2014*

Setiap masuk dan pulang kantor karyawan Perusahaan Daerah Air Minum Kota Malang diwajibkan mengisi absensi yang terdiri dari Absensi pagi dan absensi siang dan sore.

#### 4.2 Hasil Analisis Data

##### 4.2.1 Gambaran Umum Responden

Pengelolaan data di mulai dari mengelolah data dan mengevaluasi data-data yang didapatkan dilapangan dengan maksud memperoleh gambaran yang lengkap mengenai hasil penelitian. Data tersebut diperoleh dengan menggunakan daftar pertanyaan terhadap 85 karyawan administratif Perusahaan Daerah Air Minum Kota Malang. Berdasarkan karakteristik para responden yang telah ditentukan sebelumnya yaitu berdasarkan umur yang meliputi 25-35 tahun, 35-45 tahun dan 45-55 tahun. Berdasarkan lama bekerja meliputi 5-10 tahun, 10-15 tahun, 15-20 tahun, 20-25 tahun. Berdasarkan jenis kelamin meliputi pria dan wanita. Berdasarkan pendidikan terakhir meliputi Sekolah Menengah Atas (SMA), Diploma Satu (D1), Diploma Tiga (D3),

Diploma Empat (D4), Sarjana Strata satu (S1), Sarjana Strata Dua (S2). Hasil pengelompokan tersebut sebagai berikut.

a. Karakteristik Responden Berdasarkan Umur

Responden berdasarkan umur dalam penelitian ini meliputi 25-35 tahun, 35-45 tahun, 45-55 tahun, dapat dilihat dalam tabel sebagai berikut:

**Tabel 4.4**  
**Karakteristik Responden Berdasarkan Umur**

No.	Umur	Jumlah Karyawan	Presentase (%)
1.	25-35 tahun	21	24%
2.	35-45 tahun	40	47%
3.	45-55 tahun	24	29%
Total		85	100%

Sumber: Data primer diolah, 2014

Dari tabel 4.4 di atas, dapat dilihat bahwa 85 responden dalam penelitian ini menunjukkan umur 25-35 tahun sebanyak 21 karyawan (24%), untuk umur antara 35-45 tahun 40 karyawan (47%), untuk umur antara 45-55 tahun sebanyak 24 karyawan (29%). Berdasarkan data tersebut dapat dilihat bahwa sebagian besar umur karyawan Perusahaan Daerah Air Minum Kota Malang berumur 35-45 tahun.

b. Karakteristik responden berdasarkan lama bekerja

Responden berdasarkan umur dalam penelitian ini meliputi 5-10 tahun, 10-15 tahun, 15-20 tahun, 20-25 tahun, dapat dilihat dalam tabel sebagai berikut:

**Tabel 4.5**  
**Karakteristik Responden Berdasarkan Lama Bekerja**

No.	Lama Bekerja	Jumlah Karyawan	Presentase (%)
1.	5-10 tahun	22	25,9%
2.	10-15 tahun	24	28,2%
3.	15-20 tahun	25	29,4%
4.	20-25 tahun	14	16,5%
Total		85	100%

Sumber: Data primer diolah, 2014

Berdasarkan tabel 4.5 di atas, di dapatkan frekuensi masing-masing responden dengan masa kerja antara 5-10 tahun sebanyak 22 karyawan (25,9%), untuk masa kerja 10-15 tahun sebanyak 24 karyawan (28,2%), untuk masa kerja 15-20 tahun sebanyak 25 karyawan (29,4,6%) dan untuk masa kerja 20-25 tahun sebanyak 14 karyawan (16,5%). Melihat hasil data responden diatas, dapat dilihat bahwa rata-rata karyawan Perusahaan Daerah Air Minum Kota Malang bekerja lebih dari 10 tahun.

c. Karakteristik responden berdasarkan jenis kelamin

Karakteristik responden berdasarkan jenis kelamin meliputi antara pria dan wanita, sebagai berikut:

**Tabel 4.6**  
**Karakteristik Responden Berdasarkan Jenis Kelamin**

No.	Jenis kelamin	Jumlah Karyawan	Presentase
1.	Pria	54	63.5%
2.	Wanita	31	36.5%
Total		85	100%

Sumber: Data primer diolah, 2014

Berdasarkan tabel 4.6 diatas, dapat dilihat bahwa responden berjenis kelamin pria sebanyak 54 karyawan (63,5%), sedangkan wanita sebanyak

31 karyawan (36,5%). Berdasarkan data tersebut dapat disimpulkan bahwa Perusahaan Daerah Air Minum Kota Malang jumlah karyawan pria lebih banyak dari pada jumlah karyawan wanita.

d. Karakteristik responden berdasarkan pendidikan terakhir

Karakteristik responden berdasarkan pendidikan terakhir meliputi SMA, D3, D4, S1, dan S2 :

**Tabel 4.7**  
**Karakteristik Responden Berdasarkan Pendidikan Terakhir**

No.	Pendidikan Terakhir	Jumlah Karyawan	Presentase (%)
1.	SMA	35	41,2%
2.	D3	4	4,7%
3.	D4	1	1,2%
4.	S1	43	50,6%
5.	S2	2	2,4%
Total		85	100%

Sumber: Data primer diolah, 2014

Dari tabel 4.7 di atas dapat dilihat bahwa sebanyak responden yang berpendidikan terakhir SMA sebanyak 35 karyawan (41,2%), untuk berpendidikan terakhir D3 sebanyak 4 karyawan (4,7%), untuk berpendidikan terakhir D4 sebanyak 1 karyawan (1,2%), untuk berpendidikan terakhir S1 sebanyak 43 karyawan (50,6%), dan untuk berpendidikan terakhir S2 sebanyak 2 karyawan (2,4%). Dari data diatas dapat disimpulkan bahwa sebagian besar karyawan Perusahaan Daerah Air Minum Kota Malang berpendidikan S1.

### 4.3 Deskripsi Variabel Penelitian

Dalam penelitian ini terdapat 3 variabel, yaitu Budaya Organisasi (X1), Komitmen organisasional (X2) dan Kinerja (Y). Dimana masing-masing variabel terdiri atas beberapa item pertanyaan dalam kuesioner, yaitu:

#### a. Variabel Budaya Organisasi (X1)

Dalam variabel budaya organisasi (X1) terdapat 7 indikator, yaitu *innovation and risk taking*, *Attention to detail*, *Outcome Orientation*, *People Orientation*, *Team Orientation*, *Agresiveness*, dan *Stability*. Semua indikator dalam Budaya Organisasi (X1) dijabarkan dalam 14 pertanyaan, berikut adalah hasil dari distribusi frekuensi jawaban reponden:

**Tabel 4.8**  
**Distribusi Frekuensi Item-Item Variabel**

No.	Item	STS		TS		N		S		SS	
		F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
1.	X1.1	-	-	8	9,4	36	42,4	26	30,6	15	17,6
2.	X1.2	-	-	5	5,9	29	34,1	34	40	17	20
3.	X1.3	-	-	7	8,2	29	34,1	38	44,7	11	13
4.	X1.4	-	-	2	2,4	20	23,5	37	43,5	26	30,6
5.	X1.5	-	-	6	7	46	54,1	22	25,9	11	13
6.	X1.6	-	-	3	3,5	38	44,7	42	49,4	2	2,4
7.	X1.7	-	-	2	2,4	19	22,3	45	53	19	22,3
8.	X1.8	-	-	3	3,5	16	18,8	44	51,8	22	25,9
9.	X1.9	-	-	7	8,2	21	24,8	33	38,8	24	28,2
10.	X1.10	-	-	2	2,4	17	20	44	51,8	22	25,9
11.	X1.11	-	-	4	4,7	27	31,8	37	43,5	17	20
12.	X1.12	-	-	10	11,8	38	44,7	33	38,8	4	4,7
13.	X1.13	-	-	5	5,9	31	36,5	43	50,6	6	7
14.	X1.14	-	-	3	3,5	22	25,9	36	42,4	24	28,2

Sumber: Data primer diolah, 2014

Pada indikator tabel 4.8 menunjukkan indikator *innovation and risk taking* yaitu pada item kesenangan melakukan inovasi pada setiap pekerjaan yang

berikan (X1.1), karyawan menyatakan cukup setuju dimana responden yang menjawab tidak setuju sebanyak 8 responden (9,4%), yang menjawab netral sebanyak 36 responden (42,4%), yang menjawab setuju sebanyak 26 responden (30,6%) dan untuk yang menjawab sangat setuju sebanyak 15 responden (17,6%). Dan pada item berani mengambil resiko atas setiap pekerjaan yang diemban (X1.2) sudah terpenuhi dimana responden yang menjawab tidak setuju sebanyak 5 responden (5,9%), yang menjawab netral sebanyak 29 responden (34,1%), yang menjawab setuju sebanyak 34 responden (40%) dan untuk yang menjawab sangat setuju sebanyak 17 responden (20%). Dari hasil tersebut menunjukkan bahwa karyawan pada perusahaan memiliki *innovation and risk taking* yang cukup baik.

Pada indikator *Attention to detail* yaitu pada item teliti terhadap pekerjaan yang diberikan (X1.3), karyawan banyak yang menyatakan setuju dimana responden yang menjawab tidak setuju sebanyak 7 responden (8,2%), yang menjawab netral sebanyak 29 responden (34,1%), yang menjawab 38 responden (44,7%) dan untuk yang menjawab sangat setuju sebanyak 11 responden (13%). Dan untuk item mempertanggung jawabkan atas pekerjaan yang di lakukan (X1.4) sudah terpenuhi dimana responden yang menjawab tidak setuju sebanyak 2 responden (2,4%), yang menjawab netral sebanyak 20 responden (23,5%), yang menjawab setuju sebanyak 37 responden (43,5) dan untuk yang menjawab sangat setuju sebanyak 26 responden (30,6%). Dari hasil ini dapat diketahui banyak karyawan pada perusahaan memiliki *Attention to detail* yang baik dalam bekerja.

Pada indikator *Outcome Orientation* yaitu pada item atasan memantau penuh kinerja karyawan (X1.5) karyawan menyatakan bahwa atasan kurang memantau

penuh kinerja karyawannya dimana responden yang menjawab tidak setuju sebanyak 6 responden (7%), yang menjawab netral sebanyak 46 responden (54,1%), yang menjawab setuju sebanyak 22 responden (25,9%) dan untuk yang menjawab sangat setuju sebanyak 11 responden (13%). Dan pada item atasan memfokuskan kinerja karyawan untuk dapat mencapai target perusahaan (X1.6) sudah terpenuhi dimana responden yang menjawab tidak setuju sebanyak, yang menjawab netral sebanyak 38 responden (44,7%), yang menjawab setuju sebanyak 42 responden (49,4%) dan untuk yang menjawab sangat setuju sebanyak 2 responden (2,4%). Dari data ini dapat dilihat bahwa karyawan pada perusahaan memiliki *Outcome Orientation* yang cukup baik.

Pada indikator *People Orientation* yaitu pada item atasan menjaga hubungan yang harmonis dengan karyawan (X1.7) sudah terpenuhi dimana responden yang menjawab tidak setuju sebanyak 2 responden (2,4%), yang menjawab netral sebanyak 19 responden (22,3%), yang menjawab setuju sebanyak 45 responden (53%) dan untuk yang menjawab sangat setuju sebanyak 19 responden (22,3%). Dan untuk item Perusahaan memberikan *reward* atau hadiah kepada karyawan yang berprestasi (X1.8) sudah terpenuhi dimana responden yang menjawab tidak setuju sebanyak 3 responden (3,5%), yang menjawab netral sebanyak 16 responden (18,8%), yang menjawab setuju sebanyak 44 responden (51,8%) dan untuk yang menjawab sangat setuju sebanyak 22 responden (25,9%). Dari data di atas didapat bahwa karyawan pada perusahaan memiliki *People Orientation* yang baik antara karyawan lainnya.



Pada indikator *Team Orientation* yaitu pada item mampu bekerja sama secara tim (X1.9) sudah terpenuhi dimana responden yang menjawab tidak setuju sebanyak 7 responden (8,2%), yang menjawab netral sebanyak 21 responden (24,8%), yang menjawab setuju sebanyak 33 responden (38,8%) dan untuk yang menjawab sangat setuju sebanyak 24 responden (28,2%). Dan pada item kebersamaan antar karyawan sangat baik (X1.10) sudah terpenuhi dimana responden yang menjawab tidak setuju sebanyak 2 responden (2,4%), yang menjawab netral sebanyak 17 responden (20%), yang menjawab setuju sebanyak 44 responden (51,8%) dan untuk yang menjawab sangat setuju sebanyak 22 responden (25,9%). Dari hasil ini didapat bahwa karyawan pada perusahaan memiliki *Team Orientation* yang baik dalam bekerjasama secara tim.

Pada indikator *Agresiveness* yaitu pada item cekatan dalam menangani masalah pekerjaan (X1.11) sudah terpenuhi dimana responden yang menjawab tidak setuju sebanyak 4 responden (4,7%), yang menjawab netral sebanyak 27 responden (31,8%), yang menjawab setuju sebanyak 37 responden (43,5%) dan untuk yang menjawab sangat setuju sebanyak 17 responden (20%). Dan pada item bersemangat ketika diberikan pekerjaan baru (X1.12) kurang terpenuhi dimana responden yang menjawab tidak setuju sebanyak 10 responden (11,8%), yang menjawab netral sebanyak 38 responden (44,7%), yang menjawab setuju sebanyak 33 responden (38,8%) dan untuk yang menjawab sangat setuju sebanyak 4 responden (4,7%). Dari data ini dapat dilihat bahwa karyawan pada perusahaan memiliki *Agresiveness* yang cukup baik dimana cepat tanggap atau cekatan pada setiap pekerjaan yang diberikan.

Pada indikator *Stability* yaitu pada item mampu menjaga stabilitas dalam bekerja (X1.13) sudah terpenuhi dimana responden yang menjawab tidak setuju sebanyak 5 responden (5,9%), yang menjawab netral sebanyak 31 responden (36,5%), yang menjawab setuju sebanyak 43 responden (50,6%) dan untuk yang menjawab sangat setuju sebanyak 6 responden (7%). Dan pada item memberikan kinerja yang terbaik dalam setiap pekerjaan (X1.14) sudah terpenuhi dimana responden yang menjawab tidak setuju sebanyak 3 responden (3,5%), yang menjawab netral sebanyak 22 responden (25,9%), yang menjawab 36 responden (42,4%) dan untuk yang menjawab sangat setuju sebanyak 28,2%). Dari hasil ini dapat dikatakan bahwa karyawan pada perusahaan memiliki *Stability* yang kuat dimana karyawan mampu memberikan kinerja terbaik untuk perusahaan.

#### b. Variabel Komitmen Organisasional (X2)

Dalam variabel komitmen organisasional terdapat 3 variabel, yaitu *Affective Commitment*, *Continuance Commitment*, *Normative Commitment*. Semua indikator dalam Komitmen Organisasional (X2) di jabarkan dalam 6 pertanyaan, berikut adalah hasil dari distribusi frekuensi jawaban responden:

**Tabel 4.9**  
**Distribusi Frekuensi Item-Item Variabel**

No.	Item	STS		TS		N		S		SS	
		F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
1.	X2.1	-	-	4	4,7	33	38,8	39	45,9	9	10,6
2.	X2.2	-	-	2	2,4	33	38,8	38	44,7	12	14,1
3.	X2.3	1	1,2	19	22,3	35	41,2	25	29,4	5	5,9
4..	X2.4	1	1,2	23	27	30	35,3	30	35,3	1	1,2
5.	X2.5	-	-	4	4,7	34	40	40	47,1	7	8,2
6.	X2.6	-	-	3	3,5	36	42,4	36	42,4	10	11,7

Sumber: Data primer diolah, 2014

Pada tabel 4.9 di atas menunjukkan indikator *Affective Commitment* yaitu pada item memberikan kinerja terbaik untuk perusahaan(X2.1) sudah terpenuhi dimana responden yang menjawab tidak setuju sebanyak 4 responden (4,7%), yang menjawab netral sebanyak 33 responden (38,8%), yang menjawab setuju sebanyak 39 responden (45,9%) dan untuk yang menjawab sangat setuju sebanyak 9 responden (10,6%). Dan pada item merasa bangga bekerja pada perusahaan ini (X2.2) sudah terpenuhi dimana responden yang menjawab tidak setuju sebanyak 2 responden (2,4%), yang menjawab netral sebanyak 33 responden (38,8%), yang menjawab setuju sebanyak 35 responden (41,2%) dan yang menjawab sangat setuju sebanyak 12 responden (14,1%). Dari data ini didapat bahwa karyawan pada perusahaan memiliki *Affective Commitment* yang baik.

Pada indikator *Continuance Commitment* yaitu pada item harus tetap tinggal pada perusahaan ini karena saya membutuhkan pekerjaan ini (X2.3) kurang terpenuhi dimana responden yang menjawab sangat setuju tidak setuju sebanyak 1 (1,2%), yang menjawab tidak setuju sebanyak 19 responden (22,3%), yang menjawab netral sebanyak 35 responden (41,2%), yang menjawab setuju sebanyak 25 responden (29,4%) dan untuk yang menjawab sangat setuju sebanyak 5 responden (5,9%). Dan pada item merasa rugi jika meninggalkan perusahaan ini (X2.4) kurang terpenuhi dimana responden yang menjawab sangat tidak setuju sebanyak 1 responden (1,2%), yang menjawab tidak setuju sebanyak 23 responden (27%), yang menjawab netral sebanyak 30 responden (35,3%), yang menjawab setuju sebanyak 30 responden (35,3%) dan untuk yang menjawab sangat setuju sebanyak 1 responden (1,2%). Dari data di atas menunjukkan bahwa

karyawan kurang memiliki *Continuance Commitment* yang baik terhadap perusahaan.

Pada indikator *Normative Commitment* yaitu pada item merasa nyaman bekerja pada perusahaan ini (X2.5) sudah terpenuhi dimana responden yang menjawab tidak setuju sebanyak 4 responden (4,7%), yang menjawab netral sebanyak 34 responden (40%), yang menjawab setuju sebanyak 40 responden (47,1%) dan untuk yang menjawab sangat setuju sebanyak 7 responden (8,2%). Dan pada item ingin mengahabiskan sisa karir pada perusahaan ini (X2.6) cukup terpenuhi dimana responden yang menjawab tidak setuju sebanyak 3 responden (3,5%), yang menjawab netral sebanyak 36 responden (42,4%), yang menjawab setuju sebanyak 36 responden (42,4%) dan untuk yang menjawab sangat setuju sebanyak 10 responden (11,7%). Dari hasil ini menunjukkan jika karyawan pada perusahaan memiliki *Normative Commitment* yang cukup baik.

### c. Variabel Kinerja (Y)

Dalam variabel kinerja (Y) terdapat 4 indikator, yaitu kuantitas, kualitas, ketepatan waktu dan kehadiran. Semua indikator dalam kinerja (Y) dijabarkan dalam 9 pertanyaan, berikut adalah hasil dari distribusi frekuensi jawaban reponden:

**Tabel 4.10**  
**Distribusi Frekuensi Item-Item Variabel Kinerja**

No.	Item	STS		TS		N		S		SS	
		F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
1.	Y1.1	-	-	5	5,9	30	35,3	40	47,1	10	11,8
2.	Y1.2	-	-	11	13	31	36,5	34	40	9	10,6
3.	Y2.1	-	-	10	11,8	28	33	39	45,9	8	9,4
4.	Y2.2	-	-	1	1,2	22	25,9	50	58,8	12	14,1
5.	Y2.3	-	-	-	-	13	15,3	55	64,7	17	20

6.	Y3.1	-	-	8	9,4	32	37,6	35	41,2	10	11,8
7.	Y3.2	-	-	2	2,4	14	16,5	49	57,6	20	23,5
8.	Y4.1	-	-	4	4,7	11	13	45	53	25	29,4
9.	Y4.2	-	-	2	2,4	12	14,1	47	55,3	24	28,2

Sumber: data primer diolah, 2014

Pada tabel 4.10 di atas menunjukkan indikator kuantitas yaitu pada item menyelesaikan pekerjaan sesuai dengan target yang diberikan (Y1.1) didapat hasil yang cukup tinggi, dimana responden yang menjawab tidak setuju sebanyak 5 responden (5,9%), yang menjawab netral sebanyak 30 responden (35,3%), yang menjawab setuju sebanyak 40 responden (47,1%), dan yang menjawab sangat setuju sebanyak 10 responden (11,8%), data ini menunjukkan bahwa karyawan mampu menyelesaikan pekerjaan sesuai dengan target yang diberikan perusahaan. Dan pada item yang menyatakan bahwa menyelesaikan pekerjaan dengan cepat tanpa harus menundanya (Y1.2) menyatakan bahwa karyawan di perusahaan mampu menyelesaikan pekerjaan dengan cepat tanpa harus menundanya dimana responden yang menjawab tidak setuju sebanyak 11 responden (13%), yang menjawab netral sebanyak 31 responden (36,5%), yang menjawab setuju sebanyak 34 responden (40%) dan yang menjawab sangat setuju sebanyak 9 responden (10,6%). Dari hasil yang telah dijabarkan di atas menunjukkan bahwa karyawan di perusahaan memiliki memiliki kuantitas kinerja yang baik.

Pada indikator kualitas yaitu item teliti dalam mengerjakan pekerjaan (Y2.1) karyawan menyatakan bahwa selalu teliti dalam mengerjakan pekerjaan dimana responden yang menjawab tidak setuju sebanyak 10 responden (11,8%), untuk yang menjawab netral sebanyak 28 responden (33%), untuk yang menjawab setuju sebanyak 39 responden (45,9%) dan untuk yang menjawab sangat setuju

sebanyak 8 responden (9,4%). Dan pada item ketrampilan serta kecakapan dalam menyelesaikan pekerjaan (Y2.2) karyawan menyatakan mempunyai keterampilan serta kecakapan dalam menyelesaikan setiap pekerjaan dimana responden yang menjawab tidak setuju sebanyak 1 responden (1,2%), untuk yang menjawab netral sebanyak 22 responden (25,9%), untuk yang menjawab setuju sebanyak 50 responden (58,8%) dan untuk yang menjawab sangat setuju sebanyak 12 responden (14,1%). Dan pada item menyelesaikan pekerjaan sesuai dengan petunjuk yang diberikan (Y2.3) karyawan menyatakan bahwa mampu mengerjakan pekerjaan sesuai dengan petunjuk yang diberikan atasan dimana responden menjawab netral sebanyak 13 responden (15,3%). Untuk yang menjawab setuju sebanyak 55 responden (64,7%), dan untuk yang menjawab sangat setuju sebanyak 17 responden (20%). Dari hasil yang telah dijabarkan di atas menunjukkan bahwa karyawan di perusahaan memiliki memiliki kualitas kinerja yang baik.

Pada indikator ketepatan waktu yaitu item menyelesaikan pekerjaan tepat waktu (Y3.1), karyawan menyatakan mampu menyelesaikan pekerjaan dengan tepat waktu dimana responden yang menjawab tidak setuju sebanyak 8 responden (9,4%), untuk yang menjawab netral sebanyak 32 responden (37,6%), untuk yang menjawab setuju sebanyak 35 responden (41,2%), dan untuk yang menjawab sangat setuju sebanyak 10 responden (11,8%). Dan pada item mengerjakan pekerjaan sesuai dengan keinginan atasan (Y3.2), karyawan menyatakan mampu mengerjakan pekerjaan sesuai dengan keinginan atasan dimana responden yang menjawab tidak setuju sebanyak 2 responden (2,4%), untuk yang menjawab netral

sebanyak 14 responden (16,5%), untuk yang menjawab setuju sebanyak 49 responden (57,6%), dan untuk yang menjawab sangat setuju sebanyak 20 responden (23,5%). Dari hasil yang telah dijabarkan di atas menunjukkan bahwa karyawan di perusahaan memiliki ketepatan waktu yang baik.

Pada indikator kehadiran yaitu pada item datang ke kantor tepat waktu atau sesuai jam masuk kerja (Y4.1), karyawan menyatakan bahwa selalu datang ke kantor tepat waktu atau sesuai jam masuk kerja dimana responden yang menjawab tidak setuju sebanyak 2 responden (2,4%), untuk yang menjawab netral sebanyak 11 responden (13%), untuk yang menjawab setuju sebanyak 45 responden (53%), dan untuk yang menjawab sangat setuju sebanyak 25 responden (29,4%). Dan untuk item rajin masuk kerja (Y4.2), karyawan menyatakan bahwa termasuk rajin masuk kerja dimana responden yang menjawab tidak setuju sebanyak 2 responden (2,4%), yang menjawab netral sebanyak 12 responden (14,1%), untuk yang menjawab setuju sebanyak 47 responden (55,3%), dan untuk yang menjawab sangat setuju sebanyak 24 responden (28,2%). Dari hasil yang telah dijabarkan di atas menunjukkan bahwa karyawan di perusahaan memiliki kehadiran yang baik.

#### **4.4 Analisis Instrumen Data**

##### **4.4.1 Uji validitas**

Untuk perhitungan validitas dan reabilitas instrument item masing-masing variable pada penelitian yang dilakukan menggunakan program *SPSS 16.0 for Windows*.

Pengujian validitas yang digunakan dalam penelitian ini adalah korelasi *Product Moment* dan dianggap valid jika nilai  $r \geq 0,30$  maka instrument tersebut dapat dikatakan valid dan apabila nilai  $r \leq 0,30$  maka instrument tersebut dikatakan tidak valid atau jika  $P \leq 0,05$  maka pertanyaan tersebut dapat dikatakan valid dan apabila  $P \geq 0,05$  maka pertanyaan tersebut dapat dikatakan tidak valid.

**Tabel 4.11**  
**Hasil Uji Validitas**

No.	Variabel	Item	r	Probabilitas	Keterangan
1.	Budaya Organisasi (X1)	X1.1	0,578	0,000	Valid
		X1.2	0,598	0,000	Valid
		X1.3	0,598	0,000	Valid
		X1.4	0,738	0,000	Valid
		X1.5	0,552	0,000	Valid
		X1.6	0,413	0,000	Valid
		X1.7	0,692	0,000	Valid
		X1.8	0,632	0,000	Valid
		X1.9	0,872	0,000	Valid
		X1.10	0,752	0,000	Valid
		X1.11	0,600	0,000	Valid
		X1.12	0,513	0,000	Valid
		X1.13	0,515	0,000	Valid
		X1.14	0,816	0,000	Valid
2.	Komitmen Organisaional (X2)	X2.1	0,932	0,000	Valid
		X2.2	0,661	0,000	Valid
		X2.3	0,724	0,000	Valid
		X2.4	0,571	0,000	Valid
		X2.5	0,482	0,000	Valid
		X2.6	0,484	0,000	Valid
3.	Kinerja (Y)	Y1.1	0,610	0,000	Valid
		Y1.2	0,507	0,000	Valid
		Y2.1	0,320	0,003	Valid
		Y2.2	0,524	0,000	Valid
		Y2.3	0,484	0,000	Valid
		Y3.1	0,556	0,000	Valid
		Y3.2	0,430	0,000	Valid
		Y4.1	0,639	0,000	Valid
Y4.2	0,536	0,000	Valid		

Sumber: data primer diolah, 2014



Berdasarkan pada tabel 4.11 dapat disimpulkan bahwa semua instrument variabel X yang terdiri dari budaya organisasi (X1) dan komitmen organisasional (X2), serta variabel kinerja (Y) dapat dikatakan valid karena nilai probabilitasnya  $\leq 0,05$  sehingga layak diikut sertakan ke pengujian selanjutnya.

#### 4.4.2 Uji reliabilitas

Reliabilitas adalah ukuran yang menunjukkan sejauh mana suatu alat pengukur dapat dipercaya atau dapat diandalkan. Apabila variabel yang diteliti mempunyai *cronbach's alpha* ( $\alpha$ )  $> 60\%$  (0,60) maka variabel tersebut dikatakan reliabel, sebaliknya *cronbach's alpha* ( $\alpha$ )  $< 60\%$  (0,60) maka variabel tersebut dikatakan tidak reliabel.

**Tabel 4.12**  
**Hasil Uji Reliabilitas**

No.	Varibel	Alpha	Keterangan
1.	Budaya Organisasi (X1)	0,887	Valid
2.	Komitmen Organisasional (X2)	0,645	Valid
3.	Kinerja (Y)	0,643	Valid

Sumber: data primer diolah, 2014

Berdasarkan pada tabel 4.12 di atas, dapat disimpulkan bahwa seluruh item yang ada di variabel budaya organisasi (X1) dan komitmen organisasional (X2), serta variabel kinerja (Y) di nyatakan reliabilitas karena hasil perhitungan koefisien keandalan (reliabilitas) sebesar  $\alpha \geq 0,60$ .

#### 4.5 Uji Asumsi Klasik

##### a. Uji Normalitas

Uji normalitas bertujuan untuk menguji apakah dalam model regresi variabel terikat dan bebas keduanya terdistribusi normal atau tidak. Jika

nilai signifikansi dari hasil uji *Kolmogorov-Smirnov*  $e'' \geq 0,05$ , maka terdistribusi normal dan sebaliknya terdistribusi tidak normal.

**Tabel 4.13**  
**Hasil Uji Normalitas**

Keterangan	Unstandardized Residual
N	85
Kolmogorov-Smirnov Z	0,452
Asymp. Sig. (2-tailed)	0,987

Sumber: data primer diolah, 2014

Berdasarkan pada tabel 4.13 diperoleh hasil pengujian *kolmogorov-smirnov Z asymp.sig.(2-tailed)* sebesar 0,987. Hal ini memberikan makna bahwa persamaan yang dibangun oleh variabel X (budaya organisasi dan komitmen organisasional) terhadap variabel Y (kinerja) memberikan distribusi normal karena probabilitas  $\geq 0,05$  sehingga layak untuk digunakan pengujian selanjutnya.

b. Uji Heteroskedastisitas

Uji heteroskedastisitas bertujuan untuk menguji apakah dalam sebuah model regresi terjadi ketidaksamaan varians dari satu pengamatan ke pengamatan yang lain tetap. Heteroskedastisitas diuji dengan menggunakan uji koefisien korelasi *Rank Spearman* yaitu mengkorelasikan antara absolut residual hasil regresi dengan semua variabel bebas. Bila signifikansi hasil korelasi lebih besar dari 0,05 (5%) maka persamaan regresi tersebut tidak mengandung heteroskedastisitas.

**Tabel 4.14**  
**Hasil Uji Heteroskedastisitas**

Variabel Bebas	R	Sig	Keterangan
X1	-0,026	0,814	Homokedastisitas
X2	-0,079	0,474	Homokedastisitas

Sumber: data primer diolah, 2014

Pada tabel 4.14 di atas menunjukkan bahwa keseluruhan nilai signifikansi variabel  $\leq 0,05$  sehingga tidak mengandung heteroskedastisitas atau dapat dikatakan homoskedastisitas.

c. Uji Multikolonieritas

Pengujian multikolonieritas untuk melihat apakah pada model regresi ditemukan korelasi antar variabel bebas. Jika terjadi korelasi maka dinamakan terjadi masalah multikolonieritas. Cara mendeteksinya adalah dengan melihat nilai *Variance Inflation Factor (VIF)*. Pada umumnya jika VIF lebih besar dari 10 maka variabel tersebut mempunyai persoalan multikolonieritas dengan variabel bebas lainnya.

**Tabel 4.15**  
**Hasil Uji Multikolonieritas**

Variabel Bebas	Nilai VIF	Keterangan
X1	1,733	Non multikolonieritas
X2	1,733	Non multikolonieritas

Sumber: data primer diolah, 2014

Dari hasil uji multikolonieritas yang disajikan pada tabel 4.15 di atas menunjukkan bahwa nilai VIF untuk X1 dan X2 tidak melebihi angka 10, sehingga tidak ada masalah multikolonieritas.

d. Uji Autokolerasi

Uji autokorelasi digunakan untuk mengetahui apakah dalam sebuah modul regresi linier ada korelasi antara kesalahan pengganggu pada periode t dengan kesalahan pengganggu pada periode t-1. Pedoman untuk mendeteksi adanya autokorelasi dapat dilakukan dengan melihat nilai *Durbin Watson*, dimana jika nilai d dekat dengan 2, maka asumsi tersebut tidak terjadi autokorelasi terpenuhi.

**Tabel 4.16**  
**Hasil Uji Autokolerasi**

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Durbin-Watson
1	.838 <sup>a</sup>	.702	.694	1.914	1.397

Sumber: data primer diolah, 2014

Data tabel 4.16 di atas adanya nilai *Durbin-Watson*, sebesar 1,397 hasil ini menunjukkan bahwa persamaan regresi yang dibangun dari variabel X (budaya organisasi dan komitmen organisasional) terhadap variabel kinerja (Y) tidak terindikasi adanya autokorelasi karena nilai D-W mendekati angka 2.

#### 4.6 Analisis Regresi Linier Berganda

Pengujian regresi linier berganda dilakukan untuk mengukur seberapa besar pengaruh dari budaya organisasi (X1) dan komitmen organisasional (X2) terhadap kinerja karyawan (Y). Agar dapat diperoleh perhitungan yang koefisien regresi yang tepat maka dalam pengelolaan data digunakan bantuan komputer program SPSS 16,0 *for windows*. Berikut adalah hasilnya:

**Tabel 4.17**  
**Rekapitulasi Hasil Nilai Regresi Berganda**

Variabel	B	Beta	T	Sig t	Keterangan
Konstanta	11.151		6,513	0,000	Signifikan
X <sub>1</sub>	0,317	0,651	8,199	0,000	Signifikan
X <sub>2</sub>	0,311	0,253	3,180	0,002	Signifikan
t tabel		= 1,988			
R		= 0,838			
R Square		= 0,702			
Adjusted R Square		= 0,694			
F Hitung		= 96,425			
Sig F		= 0,000			
F Tabel		= 3,11			
N		= 85			

Sumber: data primer diolah, 2014

Variabel terikat pada regresi ini adalah kinerja karyawan (Y) sedangkan variabel bebasnya adalah budaya organisasi (X1) dan komitmen organisasional (X2). Maka regresi berdasarkan hasil analisis di atas adalah sebagai berikut:

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

$$Y = 11,151 + 0,317X_1 + 0,311X_2 + e$$

Tampak pada persamaan tersebut menunjukkan semua angka yang signifikan, yaitu budaya organisasi (X1) dan komitmen organisasional (X2).

Adapun interpretasi dari persamaan tersebut adalah sebagai berikut:

1)  $A = 11,151$

Hasil perhitungan diperoleh nilai konstanta sebesar 11,151 yang berarti bahwa jika tidak ada variabel budaya organisasi dan komitmen organisasional, maka kinerja karyawan akan di pengaruhi sebesar nilai konstanta yang ada yaitu sebesar 11,151.

2)  $b_1 = 0,317$

nilai konstan dari koefisien regresi ( $b_1$ ) sebesar 31,7% dengan tanda positif, dapat dikatakan bahwa dengan peningkatan variabel budaya organisasi (X1) maka secara langsung akan berpengaruh positif terhadap variabel kinerja karyawan (Y) yang artinya semakin baik budaya organisasi yang berkembang pada perusahaan tersebut maka akan semakin baik pula kinerja karyawan Perusahaan Daerah Air Minum Kota Malang.

3)  $b_2 = 0,311$

nilai konstan dari koefisien regresi ( $b_1$ ) sebesar 31,1% dengan tanda positif, dapat dikatakan bahwa dengan peningkatan variabel komitmen

organisasional (X2) maka secara langsung akan berpengaruh positif terhadap variabel kinerja karyawan (Y) yang artinya semakin tinggi komitmen yang tumbuh pada setiap anggota organisasi maka akan semakin baik pula kinerja karyawan Perusahaan Daerah Air Minum Kota Malang.

#### 4.7 Pengujian Hipotesis

a. uji signifikansi simultan (Uji F)

Uji simultan (Uji F) digunakan untuk menguji secara bersama-sama ada atau tidaknya variabel bebas terhadap variabel terikat dapat diketahui dari tabel 4.17 di atas bahwa  $F_{hitung}$  sebesar 96,425 lebih besar dari  $F_{tabel}$  3,11 (signifikansi  $F=0,000$ ) maka  $H_a$  di terima dan  $H_o$  ditolak. Artinya variabel independent dari budaya organisasi (X1) dan komitmen organisasional (X2) berpengaruh simultan terhadap kinerja karyawan (Y). Dengan kata lain bahwa kinerja karyawan Perusahaan Daerah Air Minum Kota Malang dipengaruhi oleh variabel independent yaitu budaya organisasi (X1) dan komitmen organisasional (X2).

Hasil analisis diperoleh nilai koefisiensi korelasi berganda (R) sebesar 0,838 (83,8%) menunjukkan variabel budaya organisasi (X1) dan Komitmen organisasional (X2) memiliki hubungan yang kuat dengan variabel kinerja karyawan (Y). hubungan ini di kategorikan kuat sebagaimana diketahui bahwa hubungan dikatakan sempurna apabila mendekati 100%.

Sedangkan nilai koefisiensi determinan (adjust R square) sebesar 0,694 (69,4%), koefisiensi determinan ini digunakan untuk mengetahui seberapa besar prosentase pengaruh variabel bebas terhadap perubahan variabel terikat yang artinya pelaksanaan dalam penelitian ini budaya organisasi dan komitmen organisasional mempengaruhi kinerja sebesar 69,4% dan selebihnya 30,6% kinerja karyawan dipengaruhi oleh variabel selain budaya organisasi (X1) dan komitmen organisasional (X2).

b. Uji signifikansi parsial (Uji t)

Uji parsial (Uji t) digunakan untuk menguji ada atau tidaknya pengaruh variabel budaya organisasi dan komitmen organisasional terhadap kinerja karyawan. Dapat dilihat pada tabel 4.17 bahwa  $t_{hitung}$  dari tiap variabel dengan nilai signifikansi  $\leq 0,05$  maka  $H_a$  diterima dan  $H_0$  ditolak, pengujian hipotesis terhadap X1 dan X2 (variabel independent) apakah berpengaruh secara signifikan terhadap Y (variabel dependent) berdasarkan individu. Pengujian dengan membandingkan  $t_{tabel}$  1,988 maka diperoleh:

a) Variabel budaya organisasi (X1)

Berdasarkan hasil analisis data terbukti bahwa ada pengaruh yang signifikan antara budaya organisasi (X1) dan kinerja karyawan (Y) di Perusahaan Daerah Air Minum Kota Malang. Hal ini ditunjukkan dengan nilai  $t_{hitung}$  8,199  $\geq t_{tabel}$  1,988 dan nilai signifikan 0,000  $\leq 0,05$ , dapat disimpulkan bahwa secara parsial variabel budaya organisasi

(X1) berpengaruh terhadap kinerja karyawan (Y) Perusahaan Daerah Air Minum Kota Malang.

b) Variabel komitmen organisasional (X2)

Berdasarkan hasil analisis data terbukti bahwa ada pengaruh yang signifikan antara komitmen organisasional (X2) dan kinerja karyawan (Y) di Perusahaan Daerah Air Minum Kota Malang. Hal ini ditunjukkan dengan nilai  $t_{hitung} 3,180 \geq t_{tabel} 1,988$  dan nilai signifikan  $0,002 \leq 0,05$ , dapat disimpulkan bahwa secara parsial variabel komitmen organisasional (X2) berpengaruh terhadap kinerja karyawan (Y) Perusahaan Daerah Air Minum Kota Malang.

c) Uji signifikansi dominan

Variabel dominan terlebih dahulu diketahui kontribusi masing-masing variabel dari koefisien determinasi regresi sederhana terhadap variabel terikat atau diketahui dari kuadrat korelasi sederhana variabel bebas dan terikat. Dari variabel tabel dibawah diketahui bahwa variabel yang paling dominan pengaruhnya adalah variabel budaya organisasi (X1) yaitu memiliki kontribusi sebesar 66,42%.

**Tabel 4.18**  
**Hasil Uji Dominan**

Variabel	R	R <sup>2</sup>	Kontribusi (%)
Budaya Organisasi (X1)	0,815	0,6642	66,42%
Komitmen Organisasional (X2)	0,676	0,4569	45,69%

Sumber: data primer diolah, 2014



#### 4.8 Pembahasan Data Hasil Penelitian

##### a. Uji simultan (Uji F)

Setiap perusahaan memiliki budaya dan pengaruh yang signifikan terhadap sikap dan perilaku anggotanya. Budaya organisasi yang berkembang kuat pada suatu perusahaan mengindikasikan adanya tujuan perusahaan yang akan di capainya, karena dengan adanya budaya organisasi yang kuat sehingga dalam kondisi demikian setiap anggota mengetahui dengan baik tujuan organisasi yang akan dicapai perusahaan. Pada akhirnya budaya organisasi memiliki kekuatan untuk mempengaruhi kehidupan organisasi dan produktivitas kinerja karyawan, dalam meningkatkan kinerja karyawan perlu pembentukan budaya kerja internal yang kondusif. Budaya organisasi yang berkembang baik akan menumbuhkan komitmen organisasi yang baik pula.

Uji simultan (uji F) digunakan untuk menguji secara bersama-sama ada atau tidaknya pengaruh variabel bebas terhadap variabel terikat dapat diketahui dari tabel 4.17 di atas dapat diketahui bahwa  $F_{hitung} 96.425 \geq F_{tabel} 3,11$  dengan signifikansi 0,000 maka  $H_a$  di terima dan  $H_o$  di tolak, artinya variabel bebas dari budaya organisasi (X1) dan komitmen organisasional (X2) berpengaruh secara simultan terhadap variabel terikat yaitu kinerja karyawan (Y).

Hasil ini diperkuat oleh penelitian yang dilakukan oleh Hardianti (2006), dalam skrisinya yang berjudul "*Pengaruh Budaya Organisasi dan Komitmen Organisasinal Terhadap Kinerja Karyawan*". Studi pada: PT. Bitratex Industries Semarang. Dalam penelitiannya menyatakan bahwa budaya

organisasi dan komitmen organisasional memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan, dimana budaya organisasi yang tumbuh kuat pada perusahaan akan menimbulkan komitmen yang kuat juga sehingga akan mempengaruhi kinerja karyawan. Karena budaya organisasi mampu mengarahkan kemana tujuan organisasi tersebut mengarah, sehingga dapat mempengaruhi cara kerja, sikap dan mempengaruhi kehidupan organisasi.

Budaya organisasi dan komitmen organisasional yang berkembang baik akan berdampak baik pula terhadap kinerja karyawan. Dimana tiap tahunnya Perusahaan Daerah Air Minum Kota Malang memiliki data kinerja karyawan yang mengalami peningkatan signifikan setiap tahunnya. Berikut hasil evaluasi kinerja Perusahaan Daerah Air Minum Kota Malang:

**Tabel 4.19**  
**Hasil Evaluasi Kinerja PDAM Kota Malang**

No.	Tahun	Kondisi	Status
1.	2009	2,85	Sehat
2.	2010	3,03	Sehat
3.	2011	3,35	Sehat
4.	2012	3,68	Sehat
5.	2013	3,75	Sehat

*Sumber data: Perusahaan Daerah Air Minum (PDAM) Kota Malang*

Dapat dilihat pada tabel 4.19 hasil evaluasi kinerja Perusahaan Daerah Air Minum Kota Malang setiap tahunnya mengalami peningkatan kinerja, hasil evaluasi kinerja ini meliputi aspek keuangan, pelayanan, operasional, serta sumber daya manusia. Apabila dari keempat aspek ini sudah memenuhi nilai yang di standartkan oleh pemerintah maka perusahaan tersebut bisa di kategorikan sehat atau baik. Dalam hal ini Perusahaan Daerah Air Minum Kota Malang telah memenuhi nilai yang di standartkan oleh

pemerintah, dari hasil tersebut didapatkan bahwa selama 5 (lima) tahun berturut-turut Perusahaan Daerah Air Minum Kota Malang terus mengalami banyak kemajuan dalam peningkatan kinerja karyawan.

Hasil wawancara dengan Bu Nunuk bagian Umum sumber daya manusia, menjelaskan bahwa budaya organisasi yang berkembang pada Perusahaan Daerah Air Minum Kota Malang adalah saling terbuka antar karyawan, sikap toleransi antar karyawan, sikap saling menghargai antar satu sama lain. Selain itu karyawan pada Perusahaan Daerah Air Minum Kota Malang menganggap rekan kerja tidak hanya sekedar teman namun sudah dianggap layaknya saudara sendiri karena inilah setiap perselisihan yang muncul dapat cepat ditangani tanpa harus berlarut-larut.

Hasil wawancara tersebut juga menunjukkan bahwa Perusahaan Daerah Air Minum Kota Malang telah memenuhi kesejahteraan karyawannya, seperti:

- 1) Bersifat rutin;
- 2) Bersifat incidental;
- 3) jamsostek yang terdiri dari tiga jaminan yaitu: jaminan hari tua (JHT), jaminan kecelakaan kerja (JKK) dan jaminan kematian (JKM);
- 4) Tunjangan hari raya (THR), diberikan sekali dalam setahun menjelang hari raya idul fitri;
- 5) Tunjangan penghargaan masa kerja, diberikan kepada pegawai setelah memiliki masa kerja tertentu (15, 25, 30 tahun);

- 6) Tunjangan ibadah haji bagi pegawai, diberikan setiap tahun sebanyak 2 (dua) orang karyawan sebesar ONH yang ditetapkan oleh pemerintah.

Perusahaan Daerah Air Minum Kota Malang membudayakan sikap *smile* (senyum) yang mana karyawan di biasakan untuk selalu tersenyum ke sesama karyawan, atasan dan kepada pelanggan. Selain itu perusahaan juga melibatkan karyawan dalam berdiskusi tentang tujuan dan nilai-nilai organisasi serta mendengarkan kontribusi karyawan untuk membangun organisasi.

Hasil dari uji F di atas, menunjukkan bahwa indikator dari budaya organisasi seperti *innovation and risk taking*, *attention to detail*, *outcome orientation*, *people orientation*, *team orientation*, *aggressiveness* dan *stability* memiliki pengaruh tinggi terhadap kinerja karyawan. Pada indikator komitmen organisasional yaitu *affective commitment*, *continuence commitment* dan *normative commitment* memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan. Dari hasil tersebut dapat dilihat bahwa, budaya organisasi dan komitmen organisasional pada Perusahaan Daerah Air Minum Kota Malang mempengaruhi cara karyawan bertindak dalam bekerja serta memiliki karyawan dengan tingkat loyalitas tinggi sehingga mampu mempengaruhi kinerja secara keseluruhan.

Dengan sikap perusahaan yang selalu melibatkan karyawan dalam berdiskusi tentang tujuan dan nilai-nilai organisasi menunjukkan bahwa perusahaan menghargai setiap aspirasi dan masukan karyawan, dengan hal ini karyawan merasa dihargai dan perasaan menjadi bagian dari organisasi.

Sehingga Perusahaan Daerah Air Minum Kota Malang mampu memberikan kenyamanan bekerja pada karyawannya.

**b. Uji parsial (Uji t)**

1. Pengaruh budaya organisasi (X1) terhadap kinerja (Y)

Budaya berfungsi sebagai pengikat seseorang atau lebih untuk bergabung dan aktif serta mengikat tali silaturahmi antar karyawan untuk terciptanya suatu tim yang kompak. Di sisi lain, budaya organisasi mampu membangkitkan kinerja karyawan terhadap organisasi.

Pada hasil penelitian yang telah dilakukan, menunjukkan bahwa uji parsial (Uji t) budaya organisasi (X1) pada Perusahaan Daerah Air Minum Kota Malang mempengaruhi secara signifikan terhadap kinerja karyawan. Hasil ini ditunjukkan dengan nilai  $t_{hitung}$  sebesar 8,199 dan nilai signifikansi  $t$  sebesar 0,000, karena  $t_{hitung}$  lebih besar dari  $t_{tabel}$  ( $8,199 \geq 1,988$ ) atau signifikansi  $t$  lebih kecil dari 5% ( $0,000 < 0,05$ ) dengan kata lain bila budaya organisasi semakin baik maka semakin tinggi tingkat kinerja karyawan.

Suatu organisasi yang baik harus mampu menciptakan budaya organisasi yang baik dan benar agar dapat dijiwai dan dipraktekkan oleh karyawan dalam menyelesaikan tugas. Perusahaan Daerah Air Minum Kota Malang telah berkembang sebagai suatu badan usaha yang besar dan memiliki karyawan yang banyak pula, dari sini dapat dilihat bahwa budaya organisasi yang berkembang pada Perusahaan Daerah Air Minum Kota Malang dengan memberikan kenyamanan bagi karyawan.

Dari hasil di atas, didapat tingginya tanggung jawab karyawan terhadap pekerjaan, kebersamaan antar karyawan serta mampunya karyawan bekerja secara tim, menunjukkan bagaimana budaya organisasi yang telah ada pada perusahaan tersebut mampu meningkatkan kinerja karyawannya. Seperti hasil wawancara di atas, perusahaan menunjukkan sikap perhatian terhadap karyawan dengan melakukan aktivitas-aktivitas yang melibatkan sesama karyawan atau antar karyawan dengan atasan. Selain itu juga Perusahaan Daerah Air Minum Kota Malang juga memiliki budaya “ambil keputusan sendiri” jangan “perintah dan awasi”, yang mana dengan budaya seperti ini perusahaan memberikan ruang untuk karyawan agar memiliki inovasi dalam bekerja serta memiliki sifat tanggung jawab yang tinggi atas pekerjaan yang diberikan. Sesuai dengan teori yang dikemukakan Robbins, yang menyatakan bahwa budaya organisasi merupakan nilai-nilai, prinsip-prinsip, tradisi, dan cara-cara bekerja yang di anut bersama oleh para anggota organisasi dan mempengaruhi cara mereka bertindak (Robbins, 2010:63).

Sesungguhnya masalah Allah Swt menyukai hambanya yang mampu membangun sebuah organisasi yang kokoh, membangun organisasi yang kokoh tentunya memiliki pondasi yang kuat agar tidak tergerus oleh jaman. Pondasi inilah menjadi visi-misi perusahaan untuk terus mengembangkan organisasi menjadi organisasi yang memiliki budaya yang baik dan mampu bertahan mengikuti zaman. Seperti di jelaskan pada al-qur'an surat as-shaff ayat 4, yang berbunyi sebagai berikut:

إِنَّ اللَّهَ يُحِبُّ الَّذِينَ يُقَاتِلُونَ فِي سَبِيلِهِ صَفًّا كَانَتْهُمْ بُنْيَانٌ مَّرْصُورٌ



*Artinya: “Sesungguhnya Allah mencintai orang-orang yang berjuang di jalan-Nya dalam barisan yang teratur, mereka seakan-akan seperti suatu bangunan yang tersusun kokoh.”*

Dari ayat diatas, sesungguhnya Allah Swt menyukai hamba yang memiliki iman yang kuat dan kokoh dalam mensyiarkan agama islam. Seperti halnya dalam organisasi, jika organisasi tersebut kokoh maka tidak mungkin jika organisasi tersebut akan tetap bertahan tak tergerus oleh perkembangan zaman. Untuk mewujudkan organisasi yang kokoh, tentunya membutuhkan pondasi dan konsep yang kuat. Organisasi tersebut harus memiliki visi dan misi organisasi, dimana jika visi-misi tersebut diterapkan dengan baik oleh karyawan bukan tidak mungkin akan menjadi budaya organisasi. Organisasi yang memiliki budaya yang bagus dan kuat, akan membuat yang organisasi tersebut kokoh dimana akan mempengaruhi terhadap kinerja karyawan yang lebih baik lagi. Dimana kinerja yang baik akan mempengaruhi kualitas organisasi tersebut.

Dalam hal ini Perusahaan Daerah Air Minum Kota Malang telah mengembangkan budaya organisasi pada perusahaan hingga membuatnya menjadi sebuah kebiasaan yang dilaksanakan bersama-sama oleh anggota organisasi sehingga mampu mempengaruhi kinerja karyawan.

## 2. Pengaruh komitmen organisasional terhadap kinerja (Y)

Pada hasil uji parsial (Uji t) juga menunjukkan bahwa komitmen organisasional (X2) pada Perusahaan Daerah Air Minum Kota Malang mempengaruhi secara signifikan terhadap kinerja. Hasil ini ditunjukkan dengan nilai t hitung sebesar 3,180 dan nilai signifikansi sebesar 0,002, karena t hitung lebih besar dari t tabel ( $3,180 \geq 1,988$ ) atau signifikansi t lebih kecil dari 5% ( $0,002 \leq 0,05$ ) dengan kata lain bila karyawan memiliki komitmen organisasional yang tinggi maka semakin tinggi tingkat kinerja karyawan.

Menurut Wayne (1997, dalam andini 2006:21) komitmen organisasi ialah didefinisikan sebagai tingkat kekerapan indentifikasi dan tingkat keterikatan individu kepada organisasi tertentu yang dicerminkan dengan karakteristik: adanya keyakinan yang kuat dan penerimaan atas nilai dan tujuan organisasi dan adanya keinginan yang pasti untuk mempertahankan keikutsertakan dalam organisasi. Komitmen orang-orang dalam organisasi penting untuk menjamin keberhasilan pelaksanaan kebijakan dan rencana organisasi.

Adanya komitmen yang diukur melalui indikator *Affective commitment* (rasa bangga), *continuance commitment* (rasa kepemilikan) dan *normative commitment* (loyalitas) membuat karyawan mempunyai rasa memiliki organisasi yang tinggi sehingga mendorong karyawan untuk bekerja lebih baik dalam rangka mewujudkan tujuan organisasi. Dengan bekerja lebih baik maka akan tercapai kinerja yang berkualitas, produktivitas dan waktu



pencapaian sesuai standar yang telah ditetapkan. Menurut David (dalam Sopiah 2008:163) mengemukakan bahwa salah satu faktor yang dapat mempengaruhi komitmen organisasional adalah faktor personal adanya kedekatan antara karyawan. Dalam hal ini karyawan pada Perusahaan Daerah Air Minum Kota Malang memiliki loyalitas yang tinggi sehingga banyak yang ingin menghabiskan sisa masa bekerja karena kedekatan antar karyawan satu sama lain. Mampunya karyawan bekerja secara tim adalah suatu bentuk komitmen bersama antara karyawan dalam memberikan kinerja terbaiknya untuk perusahaan.

Dalam Qur'an Surat Al-Fath 10 telah ditegaskan betapa pentingnya menjaga sebuah komitmen.

إِنَّ الَّذِينَ يُبَايِعُونَكَ إِنَّمَا يُبَايِعُونَ اللَّهَ يَدُ اللَّهِ  
فَوْقَ أَيْدِيهِمْ فَمَنْ نَكَثَ فَإِنَّمَا يَنْكُثُ عَلَىٰ نَفْسِهِ ۗ وَمَنْ أَوْفَىٰ بِمَا  
عَاهَدَ عَلَيْهِ اللَّهُ فَسَيُؤْتِيهِ أَجْرًا عَظِيمًا ﴿١٠﴾

*Artinya: "Bahwasanya orang-orang yang berjanji setia kepada kamu sesungguhnya mereka berjanji setia kepada Allah. Tangan Allah di atas tangan mereka, maka barangsiapa yang melanggar janjinya niscaya akibat ia melanggar janji itu akan menimpa dirinya sendiri dan barangsiapa menepati janjinya kepada Allah maka Allah akan memberinya pahala yang besar."*

Ayat tersebut adalah merupakan dasar atau pijakan bagi setiap muslim untuk membangun komitmen dalam menegakkan nilai-nilai dalam ajaran Islam (ber-syari`at) atau melalui kitab-kitab Allah SWT. Jika karyawan tersebut sudah melakukan janji tentunya dia juga memiliki komitmen, dimana komitmen seorang karyawan ialah ingin memajukan

perusahaan tempat ia bekerja. Komitmen yang kuat membuat seorang karyawan membulatkan hati dan tekad demi mencapai sebuah tujuan organisasi.

Menurut John (2005:169) mengatakan karyawan yang memiliki komitmen cenderung memiliki sikap kerja yang lebih baik dan masa kerja yang lebih lama dari pada karyawan yang kurang memiliki komitmen. Karyawan yang memiliki komitmen organisasi yang tinggi akan berdampak pada hasil kinerja yang baik, karena komitmen yang dimiliki oleh karyawan mampu mengembangkan sikap kerja yang lebih baik.

### c. Variabel yang dominan

Koefisien regresi digunakan untuk menentukan variabel budaya organisasi (X1) yang berpengaruh paling dominan terhadap variabel kinerja karyawan (Y), dari tabel 4.15 diketahui nilai koefisien regresi sebagai berikut:

$$Y = 11,151 + 0,317X_1 + 0,311X_2 + e$$

Dari koefisien regresi dapat dikatakan faktor yang dominan mempengaruhi kinerja karyawan (Y) adalah budaya organisasi (X1). Karena mempunyai nilai koefisien regresi sebesar 0,317 dan karena budaya organisasi merupakan suatu ciri khas dari suatu perusahaan tertentu yang dapat mempengaruhi pola pikir dan perilaku organisasi yang kesemuanya akan mencirikan kondisi suatu organisasi.

Tujuan perusahaan akan tercapai jika visi dan misi perusahaan jelas, memiliki karyawan yang mampu memberikan kinerja terbaiknya dan perusahaan mampu bertahan di tengah himpitan pasar yang semakin banyak kompetisi. Namun perusahaan yang besar tanpa di dukung oleh karyawan yang unggul akan percuma karena perusahaan yang unggul pastinya memiliki karyawan yang unggul pula, oleh karna itu perusahaan harus mampu menciptakan lingkungan kerja yang nyaman dan kondusif bagi karyawannya. Keadaan yang kondusif tersebut di tunjang aspek-aspek yang mampu menumbuhkan keadaan yang nyaman seperti penerimaan atas nilai dan tujuan organasasi yang sudah mampu dijalankan oleh masing-masing individu, adanya hubungan yang baik antar karyawan maupun karyawan dengan atasan, gaji dan tunjangan yang mencukupi, memiliki loyalitas terhadap perusahaan, sehingga perusahaan mampu menciptakan kenyamanan bagi karyawan dan memiliki karyawan yang unggul secara kualitas maupun kuantitas.