

BAB IV

ANALISIS DATA DAN PEMBAHASAN

4.1 Gambaran Umum Perusahaan Umum Daerah Air Minum Tirta Moedal Kota Semarang

Pada awalnya Perusahaan Umum Daerah Air Minum (PDAM) Tirta Moedal bernama Gemeente Water Leiding Semarang didirikan oleh Belanda tahun 1911 hingga 1923 dengan membangun 4 (Empat) sumber alam, yaitu Mudal Besar, Mudal Kecil, Lawang dan Ancar. Kemudian pada tahun 1923 hingga 1932 dibangun lagi 2 (Dua) sumber alam yaitu Kalidoh Besar dan Kalidoh Kecil. Namun pada tahun 1979 Kalidoh Kecil diserahkan kepada Perusahaan Daerah Air Minum Kabupaten Ungaran. Ketika Jepang Masuk pada tanggal 8 Desember 1942 hingga 14 Agustus 1945, nama Gemeente Water Leiding Semarang diubah dalam bahasa Jepang menjadi Semarang Siya Kusyo yang artinya Perusahaan Daerah Air Minum Semarang

Saat ini Perusahaan Umum Daerah Air Minum Tirta Moedal Kota Semarang merupakan perusahaan milik Daerah (BUMD) yang bergerak di bidang pelayanan masyarakat yang menyediakan air bersih untuk masyarakat Kota Semarang. Secara geografis wilayah Kota Semarang terletak pada posisi astronomi di antara garis $6^{\circ}50'$ – $7^{\circ}10'$ Lintang Selatan dan garis $109^{\circ}35'$ – $110^{\circ}50'$ Bujur Timur sehingga Kota Semarang berada dilokasi perbukitan dan pesisir pantai. Menurut batas wilayah administratif kota semarang terbagi atas wilayah Barat berbatasan dengan Kabupaten Kendal, wilayah Timur berbatasan dengan Wilayah Kabupaten

Demak, wilayah Utara berbatasan dengan Laut Jawa dan wilayah Selatan berbatasan dengan Kabupaten Ungaran.

Air merupakan kebutuhan primer dan sumber kehidupan bagi makhluk hidup. Oleh karena itu pasokan air yang bersih dan cukup sangat dibutuhkan keberadaannya. Perkembangan penduduk merupakan salah satu permasalahan yang menyebabkan pasokan air tanah semakin cepat berkurang. Untuk memenuhi kebutuhan air Kota Semarang, pemerintah Kota Semarang membangun Perusahaan Daerah Air Minum Tirta Moedal sebagai perusahaan di bidang jasa masyarakat umum yang melayani dan memenuhi pasokan air bersih bagi masyarakat khususnya masyarakat Kota Semarang.

Visi dan Misi Perusahaan Daerah Air Minum Tirta Moedal Kota Semarang adalah sebagai berikut:

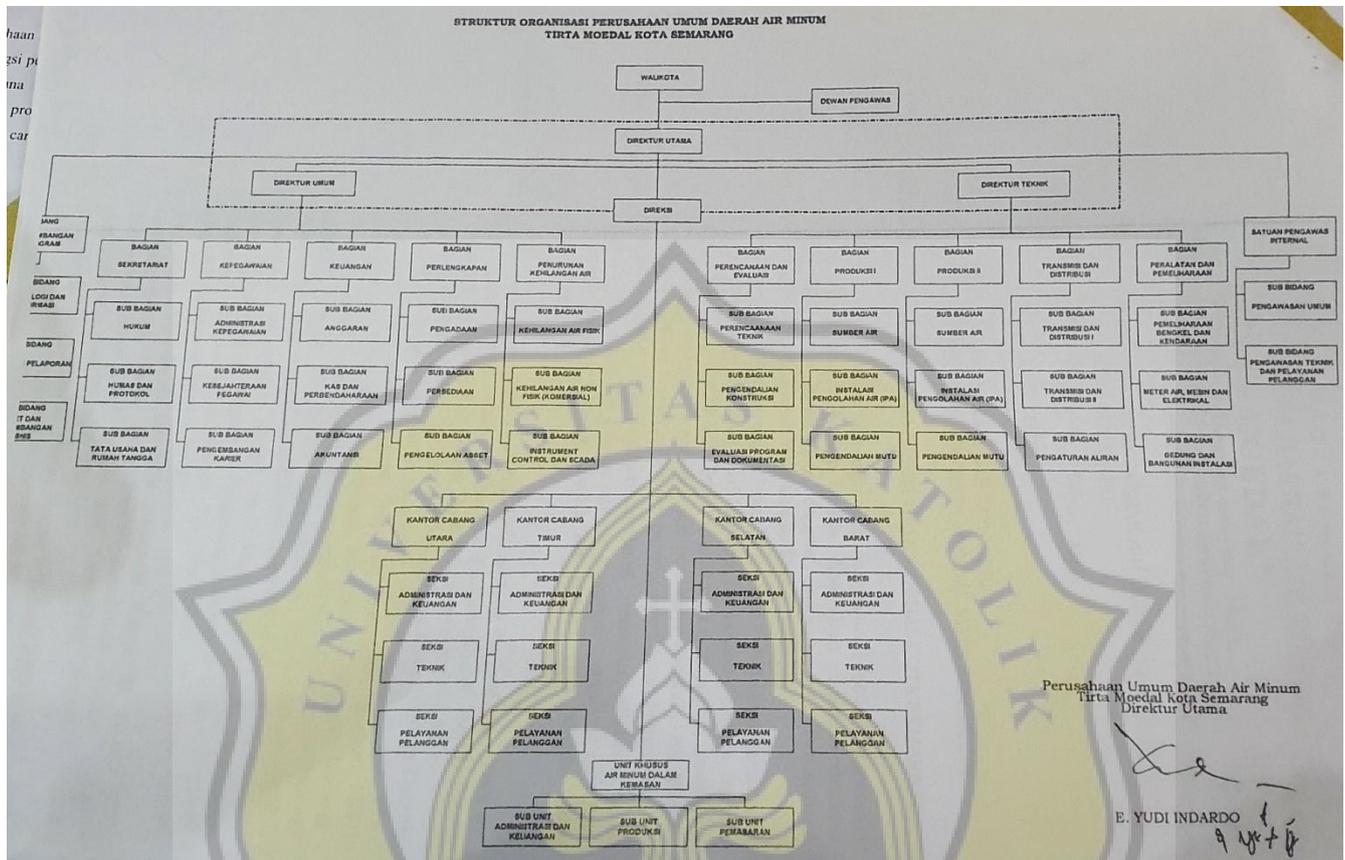
Visi

Perusahaan Umum Daerah Air Minum Kota Semarang yang kompeten dan tolok ukur bagi PDAM di seluruh Indonesia

Misi

Membantu dan menunjang kebijakan umum Pemerintah Kota Semarang dalam rangka meningkatkan kesejahteraan masyarakat dengan memberikan jasa pelayanan air minum.

Struktur Organisasi



4.2 Karakteristik Responden

Dengan tidak menghitung Kepala Bagian Kesekretariatan, maka jumlah responden penelitian adalah 27 orang, namun terdapat 1 orang yang tidak dapat melakukan pengisian kuesioner sehingga responden dalam penelitian ini adalah 26 orang karyawan bagian sekretariat di Perusahaan Umum Daerah Air Minum Tirta Moedal Kota Semarang.

Berdasarkan jenis kelamin dan posisi karyawan, gambaran dari para responden penelitian adalah sebagai berikut :

Tabel 4.1
Data Responden berdasarkan Jenis Kelamin dan Jabatan Karyawan

No	Jabatan	Jenis Kelamin		Total
		Laki-Laki	Perempuan	
1	Kepala Sub Bagian	2	1	3
2	Staff	12	11	23
	Total	14	12	26

Sumber : Data primer yang diolah, 2022

Berdasarkan pada tabel 4.1 menunjukkan bahwa karyawan Perusahaan Umum Daerah Air Minum Tirta Moedal Kota Semarang paling banyak berjenis kelamin laki-laki dan memiliki posisi sebagai staf yaitu 12 orang disusul karyawan perempuan yang memiliki jabatan sebagai staf adalah sebanyak 11 orang.

Berdasarkan jabatan dan tingkat pendidikan karyawan Perusahaan Umum Daerah Air Minum Tirta Moedal Kota Semarang, gambaran dari para responden penelitian adalah sebagai berikut :

Tabel 4.2
Data Responden berdasarkan Jabatan dan Tingkat Pendidikan Karyawan

No	Jabatan	Tingkat Pendidikan				Total
		D3	S1	S2	SMA	
1	Kepala Sub Bagian	0	2	1	0	3
2	Staff	4	8	2	9	23
	Total	4	10	3	9	26

Sumber : Data primer yang diolah, 2022

Berdasarkan tabel 4.2 di atas menunjukkan bahwa karyawan Perusahaan Umum Daerah Air Minum Tirta Moedal Kota Semarang paling banyak adalah memiliki tingkat Pendidikan SMA dengan posisi sebagai staf yang berjumlah 9 orang di antaranya merupakan staf disusul dengan karyawan dengan tingkat pendidikan S1 dengan posisi sebagai staf sejumlah 8 orang.

Berdasarkan jabatan dan masa kerja karyawan Perusahaan Umum Daerah Air Minum Tirta Moedal Kota Semarang, gambaran dari para responden penelitian adalah sebagai berikut :

Perhitungan masa kerja didasarkan pada perhitungan kelas tertutup sebagai berikut:

Masa kerja terlama: 35 tahun

Masa kerja terkecil: 1 tahun

Rentang : Terbesar – terkecil = 35 – 1 = 34 tahun

Banyak kelas : $1 + 3,3 \log (n) = 1 + 3,3 \log (26) = 5,67$ dibulatkan menjadi 6 kelas

Panjang kelas : $34 / 6 = 5,67$ dibulatkan menjadi 6 tahun

Sehingga masa kerja didasarkan dari perhitungan kelas tertutup adalah sebagai berikut:

No	Masa kerja (tahun)
1	1-6 tahun
2	7-12 tahun
3	13-18 tahun
4	19-24 tahun
5	25-30 tahun
6	31-35 tahun

Tabel 4.3
Data Responden berdasarkan Jabatan dan Masa kerja

No	Masa kerja (tahun)	Jabatan		Total
		Kepala Sub Bagian	Staf	
1	1-6 tahun	0	3	3
2	7-12 tahun	0	9	9
3	13-18 tahun	0	2	2
4	19-24 tahun	2	2	4
5	25-30 tahun	0	1	1
6	31-35 tahun	1	6	7
	Total	3	23	26

Sumber : Data primer yang diolah, 2022

Berdasarkan pada tabel 4.3 menunjukkan bahwa dari jabatan dan masa kerja jumlah terbanyak adalah karyawan dengan masa kerja selama 7-12 tahun dengan jabatan sebagai staf sejumlah 9 orang karyawan Perusahaan Umum Daerah Air Minum Tirta Moedal Kota Semarang.

4.3 Deskripsi Kepemimpinan Transformasional pada Perusahaan Umum Daerah Air Minum Tirta Moedal Kota Semarang

Untuk mengetahui deskripsi karyawan mengenai indikator kepemimpinan transformasional dapat dilihat pada tabel berikut ini:

Tabel 4.4
Deskripsi Responden Mengenai Indikator Kepemimpinan Transformasional

Pernyataan	Jawaban										Total Score	Rata-rata	Kategori	
	STS(1)		TS(2)		N(3)		S(4)		SS(5)					
	F	S	F	S	F	S	F	S	F	S				
Kharisma														
Pimpinan memiliki visi dan mampu memaparkannya kepada karyawan	0	0	0	0	1	3	1	6	64	9	45	112,00	4,31	Kharisma Tinggi
Pimpinan saya mampu menanamkan kebanggaan bekerja di PDAM Tirta Moedal	0	0	0	0	3	9	1	5	60	8	40	109,00	4,19	Kharisma Tinggi
Pimpinan mampu meraih penghormatan dan kepercayaan dari karyawan	0	0	0	0	3	9	1	4	56	9	45	110,00	4,23	Kharisma Tinggi
Kharisma													4,24	Tinggi
Inspirasi														
Pimpinan mampu memotivasi karyawan untuk mencapai prestasi yang lebih baik	0	0	0	0	3	9	1	5	60	8	40	109,00	4,19	Inspirasi Tinggi

Pernyataan	Jawaban										Total Score	Rata-rata	Kategori
	STS(1)		TS(2)		N(3)		S(4)		SS(5)				
	F	S	F	S	F	S	F	S	F	S			
Pimpinan mampu menjelaskan keinginannya menggunakan perumpamaan yang mudah dimengerti	0	0	0	0	3	9	$\frac{1}{6}$	64	7	35	108,00	4,15	Inspirasi Tinggi
Pimpinan mampu menjelaskan arah pembicaraannya dengan sederhana	0	0	0	0	1	3	$\frac{1}{6}$	64	9	45	112,00	4,31	Inspirasi Tinggi
Inspirasi												4,22	Tinggi
Stimulasi Intelektual													
Pimpinan selalu mendorong saya untuk kreatif dan berinisiatif	0	0	0	0	3	9	$\frac{1}{4}$	56	9	45	110,00	4,23	Stimulasi Intelektual Tinggi
Pimpinan selalu mengajarkan untuk berpikir rasional kepada karyawan	0	0	0	0	1	3	$\frac{1}{9}$	76	6	30	109,00	4,19	Stimulasi Intelektual Tinggi
Pimpinan selalu memecahkan masalah dengan berhati-hati.	0	0	0	0	3	9	$\frac{1}{6}$	64	7	35	108,00	4,15	Stimulasi Intelektual Tinggi
Stimulasi Intelektual												4,19	Tinggi
Pertimbangan Individual													
Pimpinan selalu berusaha memahami kebutuhan karyawannya	0	0	0	0	1	3	$\frac{1}{8}$	72	7	35	110,00	4,23	Pertimbangan Individual Tinggi
Pimpinan selalu mau untuk mendengarkan	0	0	0	0	1	3	$\frac{1}{7}$	68	8	40	111,00	4,27	Pertimbangan Individual Tinggi

Pernyataan	Jawaban										Total Score	Rata-rata	Kategori	
	STS(1)		TS(2)		N(3)		S(4)		SS(5)					
	F	S	F	S	F	S	F	S	F	S				
karyawan yang membutuhkan bantuannya														
Pimpinan melatih karyawan agar dapat menjalankan pekerjaannya dengan baik.	0	0	0	0	2	6	18	72	6	30	108,00	4,15	Pertimbangan Individual Tinggi	
Pimpinan menasehati karyawan jika berbuat salah dalam pekerjaan	0	0	0	0	1	3	17	68	8	40	111,00	4,27	Pertimbangan Individual Tinggi	
Pertimbangan Individual												4,32	Tinggi	
Pengaruh yang Ideal														
Pimpinan mampu meyakinkan karyawan akan kemampuan dirinya sendiri	0	0	0	0	4	12	14	56	8	40	108,00	4,15	Pengaruh yang Ideal Tinggi	
Karyawan merasa pimpinan berbagi nilai hidup yang sama	0	0	1	2	3	9	16	64	6	30	105,00	4,04	Pengaruh yang Ideal Tinggi	
Karyawan merasakan adanya keterikatan akan nilai dengan pimpinan	0	0	0	0	3	9	16	64	7	35	108,00	4,15	Pengaruh yang Ideal Tinggi	
Pengaruh yang Ideal												4,12	Tinggi	
Gaya Kepemimpinan Transformasional Kepala Bagian Sekretariat Perusahaan Umum Daerah Air Minum Tirta Moedal Semarang												4,22	Tinggi	

Sumber: Data Primer yang Diolah (2022)

Berdasarkan pada tabel diatas dapat diketahui bahwa deskripsi responden mengenai indikator kharisma sebesar 4,24 yang masuk dalam kategori tinggi. Artinya menurut responden, pimpinan pada bagian sekretariat sudah menjalankan kewajibannya dengan baik, dilihat dari pernyataan diatas bahwa pimpinan memiliki visi dan mampu memaparkannya kepada karyawan, pimpinan juga mampu untuk menanamkan kebanggaan bekerja di Perusahaan Umum Daerah Air Minum Tirta Moedal, serta pimpinan mampu meraih penghormatan dan kepercayaan dari karyawan. Berdasarkan hasil ini, dari indikator Kharisma menunjukkan bahwa Kharisma pimpinan Perusahaan Umum Daerah Air Minum Tirta Moedal Kota Semarang dinilai oleh karyawan mampu menimbulkan kesan pada karyawan bahwa pemimpin memiliki keahlian untuk melakukan tugas pekerjaan, sehingga patut dihargai. Pimpinan memiliki visi mengenai perbaikan kinerja bagian kesekretariatan dan mampu untuk menjelaskan visi tersebut kepada karyawan sehingga karyawan paham akan visi pimpinan. Cara yang dilakukan oleh pimpinan berdasarkan dari hasil pertanyaan terbuka adalah dengan memberikan arahan dalam pekerjaan dan bimbingan ketika karyawan mengalami kesulitan. Hal ini menyebabkan karyawan dapat lebih leluasa untuk menyampaikan hasil pekerjaan dan pemikirannya kepada pimpinan diatasnya sebagai keputusan manajemen perusahaan yang membuat karyawan menghormati pimpinan.

Berdasarkan pada tabel 4.4 dapat diketahui bahwa deskripsi responden mengenai indikator inspirasi sebesar 4,22 yang masuk dalam kategori tinggi. Artinya berdasarkan pernyataan pada indikator Inspirasi, pimpinan mampu memotivasi karyawan untuk mencapai prestasi yang lebih baik, dan juga pimpinan

menjelaskan keinginannya menggunakan perumpamaan yang mudah dingerti, serta pimpinan mampu menjelaskan arah pembicaraanya dengan sederhana. Hasil dari indikator inspirasi menunjukkan Pimpinan Perusahaan Umum Daerah Air Minum Tirta Moedal Kota Semarang dinilai oleh karyawan memberikan inspirasi yang baik untuk karyawan. Pimpinan dianggap mampu memberikan penjelasan yang memudahkan karyawan untuk dapat memahaminya, sehingga karyawan dapat mencerna dan melaksanakan instruksi tersebut dengan baik. Pimpinan selalu mengkomunikasikan situasi dengan singkat, jelas dan mudah dimengerti oleh lawan bicaranya, menemukan solusinya dan tindakan yang perlu diambil untuk mencapai tujuan.

Berdasarkan pada tabel 4.4 dapat diketahui bahwa deskripsi responden mengenai indikator stimulasi intelektual adalah sebesar 4,19 yang masuk dalam kategori tinggi. Artinya indikator stimulasi intelektual sudah dijalankan dengan baik, terlihat dari pernyataan yang ada bahwasanya pimpinan selalu mendorong karyawan untuk kreatif dan inisiatif, dan juga pimpinan selalu mengajarkan untuk berpikir rasional kepada karyawan, serta pimpinan selalu memecahkan masalah dengan berhati – hati. Hasil penelitian indikator Stimulasi intelektual menunjukkan bahwa Karyawan merasa bahwa pimpinan mampu mendorong pegawai untuk memikirkan kembali cara kerja karyawan, untuk mencari cara-cara baru dalam melaksanakan tugas, karyawan merasa mendapatkan cara baru dalam mempersepsikan tugas-tugas karyawan. Karyawan merasa bahwa pimpinan dapat mendorong kreativitas dan inisiatif karyawan dalam menjalankan pekerjaannya.

Tanggung jawab diberikan dengan memberikan kepercayaan menyelesaikan tugas dari mulai usulan pelaksanaan hingga hasil dari pekerjaan tersebut.

Berdasarkan pada tabel 4.4 dapat diketahui bahwa deskripsi responden mengenai indikator pertimbangan individual adalah sebesar 4,32 yang masuk dalam kategori tinggi. Artinya pimpinan bagian sekretariat Perusahaan Umum Daerah Air Minum Tirta Moedal Kota Semarang selalu berusaha memahami kebutuhan karyawan, pimpinan mau untuk mendengarkan karyawan yang membutuhkan bantuan, serta pimpinan melatih karyawan agar dapat menjalankan pekerjaannya dengan baik, dan pimpinan menasehati karyawan jika berbuat salah dalam pekerjaan. Berdasarkan dimensi ini, pimpinan kepala bagian kesekretariatan Perusahaan Umum Daerah Air Minum Tirta Moedal Kota Semarang dinilai mampu memberikan perhatian secara khusus kepada karyawan. Pemimpin memperlakukan setiap karyawan sebagai seorang pribadi dengan kecakapan, kebutuhan, dan keinginan masing-masing. Pemimpin memberikan nasihat yang bermakna, memberi pelatihan yang diperlukan dan bersedia mendengarkan pandangan dan keluhan karyawan. Perhatian yang individual menggambarkan bahwa pimpinan selalu memperhatikan karyawannya, memperlakukan karyawan secara individual, melatih dan menasehati karyawan. Pimpinan mau mendengarkan karyawan dan memahami kebutuhan karyawan. Hal ini membuat selalu adanya koordinasi untuk penyelesaian pekerjaan sehingga dari kendala yang ada selalu ada solusi untuk penyelesaiannya.

Berdasarkan pada tabel 4.4 dapat diketahui bahwa deskripsi responden mengenai indikator pengaruh yang ideal adalah sebesar 4,12 yang masuk dalam kategori tinggi. Berdasarkan pernyataan yang ada bahwa pimpinan mampu meyakinkan karyawan akan kemampuan dirinya sendiri, karyawan merasa pimpinan berbagi nilai hidup yang sama, serta karyawan merasakan adanya keterikatan akan nilai dengan pimpinan. Indikator pengaruh yang ideal menunjukkan hasil Pemimpin Perusahaan Umum Daerah Air Minum Tirta Moedal Kota Semarang dinilai oleh karyawan mampu mempengaruhi karyawan dengan menekankan pentingnya nilai-nilai dan keyakinan, pentingnya keikatan pada keyakinan tersebut, perlu dimilikinya tekad mencapai tujuan. Karyawan menilai bahwa pimpinan mampu meyakinkan karyawan bahwa karyawan merupakan seseorang yang kompeten di bidangnya. Karyawan merasa bahwa pimpinan memberi kepercayaan atas tugas yang dilakukannya bahwa tugas yang dilakukannya akan selesai dengan kemampuannya sendiri, selalu memberikan motivasi agar kepercayaan diri karyawan untuk menyelesaikan pekerjaan. Selain itu pimpinan memberikan dukungan secara moral kepada karyawannya agar percaya diri dengan kemampuannya.

Pemimpin dinilai mampu mendorong perubahan dalam organisasi terutama dengan cara mendorong karyawannya untuk lebih kreatif dan memiliki inisiatif dalam bekerja. Hal ini dilakukan dengan memberikan contoh, memiliki visi dan mampu menjelaskan visi tersebut dengan baik serta menggunakan bahasa yang sederhana kepada karyawan sehingga karyawan menjadi jelas mengenai tujuan pimpinan untuk melakukan perubahan.