

PENGARUH KEPEMIMPINAN, DIKLAT, DAN DISIPLIN KERJA TERHADAP KINERJA KARYAWAN PDAM TIRTA MANGUTAMA KABUPATEN BADUNG

I Nyoman Jaka Alit Wiratama⁽¹⁾

Desak Ketut Sintaasih⁽²⁾

⁽¹⁾⁽²⁾ Fakultas Ekonomi Universitas Udayana, Bali - Indonesia

Email: jackalitz@gmail.com

ABSTRAK

Tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui pengaruh kepemimpinan, pendidikan dan pelatihan, serta disiplin kerja terhadap kinerja karyawan. Penelitian ini dilakukan di Perusahaan Daerah Air Minum Tirta Mangutama Kabupaten Badung. Sampel penelitian sebanyak 91 orang karyawan, dan teknik analisis data regresi linear berganda. Hasil analisis menunjukkan bahwa kepemimpinan, pendidikan dan pelatihan, serta disiplin kerja karyawan secara simultan berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Secara parsial kepemimpinan, pendidikan dan pelatihan, serta disiplin kerja karyawan juga berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Hasil tersebut dapat diartikan bahwa dengan adanya pengarahan dan komunikasi yang baik antara pimpinan dan bawahan, materi dan jadwal diklat yang sesuai dan tidak mengganggu aktivitas kerja karyawan, serta tingkat kehadiran yang baik dan kesalahan kerja yang rendah dapat meningkatkan kinerja karyawan.

Kata kunci : kepemimpinan, pendidikan dan pelatihan, disiplin kerja, kinerja

ABSTRACT

The purpose of this study was to determine the effect of leadership, education and training, and work discipline on employee performance. The research was conducted at the Regional Water Company Tirta Mangutama Badung regency. Study sample as many as 91 employees, and data analysis techniques of multiple linear regression. The results show that leadership, education and training, and discipline of employees simultaneously significant effect on employee performance. Partially leadership that leadership, education and training, and discipline employees also have a significant effect on employee performance. These results can be interpreted that the presence of direction and good communication between leaders and subordinates, materials and appropriate training schedule and not disrupt the work activities of employees, as well as a good level of attendance and low work error can improve employee performance.

Keywords: leadership, education and training, work discipline, performance

PENDAHULUAN

Kinerja adalah hasil atau tingkat keberhasilan seseorang secara keseluruhan selama periode tertentu di dalam melaksanakan tugas dibandingkan dengan berbagai kemungkinan, seperti: standar hasil kerja, target atau sasaran atau kriteria yang telah ditentukan terlebih dahulu dan telah disepakati bersama (Rivai, 2005:16). Menurut Wirawan (2009:5) kinerja merupakan keluaran yang dihasilkan oleh fungsi-fungsi atau indikator-indikator suatu pekerjaan atau suatu profesi dalam waktu tertentu dan kinerja karyawan merupakan hasil sinergi dari sejumlah faktor yaitu faktor internal karyawan (meliputi disiplin kerja, motivasi kerja, pengetahuan dan keterampilan), lingkungan internal organisasi (meliputi kepemimpinan, strategi organisasi, visi dan misi, struktur organisasi, pendidikan dan pelatihan, dan kebijakan organisasi), dan faktor lingkungan eksternal organisasi. Sementara Simanjuntak (2005:79) menyatakan bahwa faktor-

faktor yang mempengaruhi kinerja adalah kompetensi individual, dukungan organisasi, dan dukungan manajemen (terkait dengan kemampuan manajerial para manajemen atau pimpinan).

Kepemimpinan memegang peranan penting karena pimpinan adalah seseorang yang akan menggerakkan dan mengarahkan organisasi dalam pencapaian tujuan dan seorang pemimpin perusahaan harus memiliki kemampuan mempengaruhi dan memberi motivasi pada karyawannya, yang berdampak pada peningkatan kinerja (Sutrisno, 2011:213). Efektivitas kepemimpinan tergantung pada hubungan pemimpin dengan bawahan, dan berbagai gaya kepemimpinan yang digunakan dalam situasi dan kondisi tertentu (Timpe, 2000:127). Kepemimpinan berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan sebagaimana yang dikemukakan oleh Purnomo (2006), Melmambessy (2008), dan Abdillah (2011).

Menurut Ardana (2011:91) selain kepemimpinan, pengembangan karyawan juga penting untuk memenuhi tuntutan pekerjaan atau jabatan karena sebagai akibat kemajuan teknologi dan semakin ketatnya persaingan di antara perusahaan sejenis, perlu dilakukan pengembangan baik demi tujuan karier maupun non karier bagi para karyawan baru atau lama melalui pendidikan dan pelatihan (diklat). Menurut Husein (2005:12) diklat adalah program yang bertujuan untuk memperbaiki keterampilan dan teknik pelaksana kerja pegawai untuk kebutuhan sekarang, peningkatan dalam keilmuan, pengetahuan, kemampuan, sikap dan kepribadian untuk menyiapkan karyawan memangku tugas di masa yang akan datang. Penelitian yang dilakukan oleh Nurhalis (2007), Djuadi dan Harahap (2007) serta Lubis (2008), menemukan bahwa diklat merupakan faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan.

Sutrisno (2011:96) mengatakan bahwa disiplin adalah sikap kesediaan dan kerelaan seseorang untuk mematuhi dan mentaati norma-norma peraturan yang berlaku di sekitarnya, dan disiplin karyawan yang baik

akan mempercepat pencapaian tujuan perusahaan, sedangkan disiplin yang merosot akan menjadi penghalang dan memperlambat pencapaian tujuan perusahaan. Saputra (2007), Mutmainnah (2008), dan Harlie (2010), dalam penelitiannya menemukan bahwa terdapat hubungan positif antara disiplin kerja dengan kinerja.

Perusahaan Daerah Air Minum (PDAM) Tirta Mangutama Kabupaten Badung menyadari permasalahan dalam segi penanganan pelayanan terhadap konsumen yang berhubungan dengan kinerja karyawan. Berdasarkan hasil observasi terjadi peningkatan jumlah keluhan atas pelayanan yang diberikan kepada pelanggan pada Semester I dan semester II Tahun 2011, yang menunjukkan jumlah 1.015 keluhan. Adanya jumlah keluhan yang cukup besar tersebut mengindikasikan adanya permasalahan dalam kinerja karyawan PDAM Tirta Mangutama Kabupaten Badung. Permasalahan kinerja karyawan tersebut harus ditangani dengan baik agar tidak menyebabkan terganggunya kinerja perusahaan secara keseluruhan.

Tabel 1. Data Jumlah Keluhan Pelanggan Perusahaan Daerah Air Minum (PDAM) Tirta Mangutama Kabupaten Badung Tahun 2011

No.	Jenis Keluhan	Semester I (unit)	Semester II (Unit)
1	Water meter (kabur, rusak, dan mati)	212	678
2	Kualitas Air	331	441
3	Sambungan water meter	85	305
4	Saluran pipa induk (Pecah, Bocor)	356	548
5	Pelayanan konsumen	96	123
Jumlah		1.080	2.095

Sumber : Bagian Humas & Pelayanan PDAM Tirta Mangutama Kabupaten Badung 2012

Hasil pengamatan dan wawancara menemukan bahwa pimpinan PDAM Tirta Mangutama Kabupaten Badung sering kurang cepat dalam pengambilan keputusan jika ada permasalahan yang dihadapi oleh karyawan di lapangan. Di samping itu pemimpin juga kurang dalam mengatur dan mengawasi aktivitas kerja karyawan, sehingga ada karyawan yang tidak melaksanakan tugas sesuai dengan tanggung jawabnya yang menyebabkan adanya komplain atau keluhan dari pelanggan. Berdasarkan observasi terhadap karyawan diketahui beberapa masalah yang terkait dengan pelaksanaan diklat pada PDAM Tirta Mangutama Kabupaten Badung, seperti jadwal diklat yang berbentur dengan waktu kerja karyawan, sehingga mengganggu operasional rutin karyawan, dan materi diklat yang diberikan tidak sesuai dengan jenis pekerjaan. Selain itu, permasalahan kinerja karyawan pada PDAM Tirta

Mangutama Kabupaten Badung juga terkait dengan disiplin kerja karyawannya. Pengamatan di lapangan mengindikasikan terjadinya pelanggaran terhadap jam kerja yang mana kondisi ini berpengaruh terhadap kinerja karyawan.

Berdasarkan latar belakang tersebut, penulis mengemukakan beberapa rumusan masalah, yang pertama adalah apakah kepemimpinan, diklat, dan disiplin kerja secara parsial berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan pada Perusahaan Daerah Air Minum Tirta Mangutama Kabupaten Badung?, dan yang kedua adalah apakah kepemimpinan, diklat, dan disiplin kerja secara simultan berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan pada Perusahaan Daerah Air Minum Tirta Mangutama Kabupaten Badung?

Mangkunegara (2006:10), mendefinisikan kinerja karyawan sebagai prestasi kerja atau hasil kerja baik kualitas maupun kuantitas yang dicapai oleh karyawan per satuan periode waktu dalam melaksanakan tugas kerjanya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Menurut Sedarmayanti (2007:260), kinerja merupakan hasil kerja seorang pekerja di dalam sebuah proses manajemen atau suatu organisasi secara keseluruhan dimana hasil kerja tersebut dapat ditunjukkan buktinya secara kongkrit dan dapat diukur (dibandingkan dengan standar yang telah ditentukan). Sementara menurut Wirawan (2009:5), kinerja merupakan keluaran yang dihasilkan oleh fungsi-fungsi atau indikator-indikator suatu pekerjaan atau suatu profesi dalam waktu tertentu.

Mahmun (2010) menyimpulkan bahwa kinerja adalah hasil kerja seseorang dalam melaksanakan tugas yang dibebankan kepadanya. Sementara, Lewa dan Subowo (2005) menyatakan bahwa kinerja karyawan merupakan hasil kerja yang dicapai seseorang dalam melaksanakan tugas-tugas yang dibebankan meliputi kualitas dan kuantitas output serta keandalan dalam bekerja. Karyawan dapat bekerja dengan baik bila memiliki kinerja yang tinggi sehingga dapat menghasilkan kerja yang baik pula.

Menurut Mangkunegara (2006:10), bahwa penilaian kinerja adalah penilaian yang dilakukan secara sistematis untuk mengetahui hasil pekerjaan karyawan dan kinerja organisasi, penilaian kinerja juga dapat digunakan untuk menentukan kebutuhan pelatihan kerja secara tepat, memberikan tanggung jawab yang sesuai kepada karyawan sehingga dapat melaksanakan pekerjaan yang lebih baik dimasa mendatang dan sebagai dasar untuk menentukan kebijakan dalam hal promosi jabatan atau penentuan imbalan.

Menurut Yukl (2005:8), salah satu aspek yang mempengaruhi kinerja karyawan adalah kepemimpinan, dimana kepemimpinan adalah proses untuk mempengaruhi orang lain untuk memahami dan setuju dengan apa yang perlu dilakukan secara efektif, serta proses untuk memfasilitasi upaya individu dan kolektif untuk mencapai tujuan bersama. Menurut Sutrisno (2011:218) bahwa ada tiga implikasi penting dalam kepemimpinan, yaitu: Pertama, kepemimpinan harus melibatkan orang lain, bawahan, atau pengikut. Kedua, kepemimpinan mencakup distribusi kekuasaan yang tidak sama di antara pimpinan dan anggota kelompok. Ketiga, kepemimpinan sebagai kemampuan untuk menggunakan berbagai bentuk kekuasaan untuk mempengaruhi perilaku pengikut dengan sejumlah cara

Robbins (2006:432) mendefinisikan kepemimpinan sebagai kemampuan seorang pimpinan untuk mempengaruhi kelompok menuju pencapaian tujuan.

Sedangkan Sutrisno (2011:218) menyatakan bahwa kepemimpinan sebagai proses mengarahkan dan mempengaruhi aktivitas yang berkaitan dengan tugas dari para anggota kelompok. Dari beberapa pendapat diatas dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan adalah kemampuan seorang pemimpin dalam proses untuk mempengaruhi dan mengarahkan aktivitas yang berkaitan dengan tugas dari para anggota organisasi secara efektif.

Berdasarkan hasil penelitian sebelumnya dari Purnomo (2007), Wang, dkk (2011) serta Oluseyi. A dan Ayo (2009) yang membuktikan bahwa kepemimpinan mempengaruhi kinerja karyawan maka hipotesis antara kepemimpinan dan kinerja adalah Kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan pada Perusahaan Daerah Air Minum Tirta Mangutama Kabupaten Badung.

Selain variabel kepemimpinan, dua variabel lain yang mempengaruhi kinerja adalah diklat dan disiplin kerja. Pendidikan dan Pelatihan (Diklat) adalah suatu proses kegiatan dari suatu perusahaan yang bertujuan untuk memperbaiki dan mengembangkan sikap dan perilaku, keterampilan dan pengetahuan serta kecerdasan sumber daya manusia sesuai dengan keinginan dari perusahaan yang bersangkutan (Gorda, 2004:154). Sedangkan menurut Husein (2005:12) Diklat adalah program yang bertujuan untuk memperbaiki keterampilan dan teknik pelaksanaan kerja karyawan untuk kebutuhan sekarang, serta peningkatan dalam keilmuan, pengetahuan, kemampuan, sikap dan kepribadian untuk menyiapkan karyawannya dalam mengemban jabatan tertentu di masa depan. Dari beberapa pendapat para ahli tersebut dapat disimpulkan bahwa pendidikan dan pelatihan (diklat) adalah proses kegiatan dari suatu perusahaan yang bertujuan untuk memperbaiki penguasaan karyawan terhadap keterampilan dan teknik pelaksanaan kerja tertentu untuk kebutuhan sekarang dan peningkatan keilmuan, pengetahuan, kemampuan, sikap dan kepribadian karyawan dalam memangku jabatan.

Apabila proses pendidikan dan pelatihan (Diklat) dilihat kembali, maka terlihat bahwa hasil akhir proses tersebut adalah perubahan tingkah laku yang diharapkan, hal ini berarti bahwa diklat pada hakekatnya bertujuan mengubah tingkah laku sasaran pendidikan dan pelatihan (Notoatmodjo, 2004:37). Menurut Handoko (2003:243) Diklat bertujuan untuk memperbaiki efektivitas kerja karyawan dalam mencapai hasil kerja yang telah ditetapkan. Melalui program diklat, diharapkan terjadinya perubahan perilaku serta peningkatan kemampuan dan keterampilan karyawan dalam menyelesaikan pekerjaan sehingga mendapatkan hasil yang lebih

efektif dan efisien Handoko (2003:243). Menurut Nurhalis (2007) Untuk dapat menghasilkan pelatihan yang efektif dan mencapai sasaran maka yang harus diperhatikan adalah bagaimana proses dari pelaksanaan pelatihan adalah bagaimana proses dari pelaksanaan pelatihan itu sendiri, maka pelaksanaan pelatihan harus direncanakan dengan baik dan dengan pendekatan yang sistematis sehingga dapat mencapai strategi maupun proses-proses yang mengarah pada keberhasilan di dalam pelaksanaan pelatihan.

Hubungan positif antara disiplin kerja terhadap kinerja telah dibuktikan dengan adanya beberapa penelitian Saputra (2007), Mutmainnah (2008), Harlie (2010). Menurut Siagian (2007:305) disiplin merupakan tindakan manajemen untuk mendorong para anggota memenuhi tuntutan berbagai ketentuan yang harus ditaati dan standar yang harus dipenuhi. Hasibuan (2007:212) mendefinisikan kedisiplinan adalah kesadaran dan kesediaan seseorang untuk mentaati semua peraturan organisasi atau perusahaan dan norma-norma sosial yang berlaku. Sutrisno (2011:89) mengatakan bahwa disiplin karyawan adalah perilaku seseorang yang sesuai dengan peraturan, prosedur kerja yang ada atau disiplin adalah sikap, tingkah laku, dan perbuatan yang sesuai dengan peraturan dari organisasi baik tertulis maupun tidak tertulis. Dari beberapa pendapat diatas dapat disimpulkan bahwa disiplin kerja adalah merupakan tindakan manajemen untuk mendorong kesadaran dan kesediaan para anggotanya untuk mentaati semua peraturan yang telah ditentukan oleh organisasi atau perusahaan dan norma-norma sosial yang berlaku secara sukarela.

Holil dan Sriyanto (2011) menyatakan bahwa dari perspektif organisasi, disiplin kerja dapat dirumuskan sebagai ketaatan setiap anggota organisasi terhadap semua aturan yang berlaku di dalam organisasi tersebut, yang terwujud melalui sikap, perilaku dan perbuatan yang baik sehingga tercipta keteraturan, keharmonisan, tidak ada perselisihan, serta keadaan-keadaan baik lainnya.

Berdasarkan uraian sebelumnya, hubungan antara diklat dan disiplin kerja dengan kinerja karyawan dapat dirumuskan dalam dua hipotesis berikut:

Hipotesis kedua, Pendidikan dan pelatihan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan pada Perusahaan Daerah Air Minum Tirta Mangutama Kabupaten Badung.

Hipotesis ketiga, Disiplin kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan pada Perusahaan Daerah Air Minum Tirta Mangutama Kabupaten Badung

Sementara hubungan simultan antara ketiga variabel dengan kinerja karyawan dapat dirumuskan dalam hipotesis berikut:

Hipotesis keempat, Kepemimpinan, diklat, dan disiplin kerja secara simultan berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan pada Perusahaan Daerah Air Minum Tirta Mangutama Kabupaten Badung.

METODE

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dimana analisis data bersifat kuantitatif untuk menguji hipotesis yang telah dirumuskan. Dilihat dari tingkat eksplanasinya penelitian ini bersifat asosiatif, dimana dalam penelitian ini dikaji hubungan antar beberapa konsep atau variabel. Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh karyawan tetap PDAM Tirta Mangutama Kabupaten Badung, yang telah mengikuti pendidikan dan pelatihan yang berjumlah 214 orang. Sampel sebesar 91 orang, ditentukan dengan menggunakan rumus Slovin (Husein, 2005:108).

Metode pengumpulan data yang digunakan dalam penelitian ini adalah wawancara, observasi, dan kuisioner. Penilaian terhadap variabel kepemimpinan, Pendidikan dan Pelatihan (Diklat), disiplin kerja dan kinerja karyawan PDAM Tirta Mangutama Kabupaten Badung menggunakan skala *Likert* dengan lima pilihan. Sumber data dalam penelitian ini berasal dari data primer dan sekunder. Data primer diperoleh langsung dari karyawan PDAM Tirta Mangutama Kabupaten Badung meliputi jawaban atas kuesioner dari para responden, dan data sekunder diperoleh dari dokumentasi PDAM Tirta Mangutama Kabupaten Badung seperti struktur organisasi dan gambaran umum PDAM Tirta Mangutama Kabupaten Badung.

Variabel terikat dalam penelitian ini adalah kinerja karyawan (Y) dan variabel bebas dalam penelitian ini antara lain kepemimpinan (X1), Pendidikan dan Pelatihan (Diklat) (X2), serta Variabel disiplin kerja (X3). Kinerja Karyawan (Y) adalah hasil kerja karyawan PDAM Tirta Mangutama Kabupaten Badung dalam organisasi secara keseluruhan dimana prestasi atau hasil kerja baik secara kualitas dan kuantitas tersebut dapat ditunjukkan secara kongkrit dan dapat diukur. Menurut Wirawan (2009:166) Indikator-indikator yang digunakan untuk mengukur kinerja karyawan yaitu kualitas pekerjaan, kuantitas pekerjaan, kerjasama, dan tanggung jawab.

Kepemimpinan (X1) merupakan kemampuan pemimpin PDAM Tirta Mangutama Kabupaten Badung dalam proses untuk mempengaruhi dan mengarahkan aktivitas yang berkaitan dengan tugas dari para anggota organisasi secara efektif. Parlinda dan Wahyuddin

Tabel 2. Komposisi Jumlah Sampel yang Diambil dari Karyawan pada Perusahaan Daerah Air Minum (PDAM) Tirta Mangutama Kabupaten Badung

No	Bagian	Jumlah karyawan per bagian	Jumlah Sampel Per Bagian (orang)
1	Staf Direktur	2	1
2	Bagian Umum	35	15
3	Bagian Pelanggan	31	13
4	Unit-Unit Pelayanan	22	9
5	Bagian Keuangan	18	8
6	Bagian Produksi	65	28
7	Bagian Distribusi	28	12
8	Bagian Perencanaan Umum	12	5
Total		214	91

Sumber : Bagian personalia PDAM Tirta Mangutama Kab. Badung 2012, diolah

(2009) menyebutkan bahwa ada beberapa indikator yang dapat mengukur kepemimpinan yaitu pengarahannya, partisipatif, komunikasi, dan keteladanan.

Pendidikan dan pelatihan (X2) adalah proses kegiatan PDAM Tirta Mangutama Kabupaten Badung yang ditunjukkan untuk meningkatkan penguasaan karyawan terhadap keterampilan dan teknik pelaksanaan kerja tertentu untuk kebutuhan sekarang dan peningkatan keilmuan, pengetahuan, kemampuan, sikap dan kepribadian karyawan dalam memangku jabatan. Indikator-indikator yang digunakan mengukur variabel diklat dalam penelitian ini adalah materi diklat, metode diklat, jadwal diklat, dan manfaat diklat (Martoyo, 2007:65).

Disiplin Kerja (X3), adalah tindakan manajemen untuk mendorong kesadaran dan kesediaan para anggotanya untuk mentaati semua peraturan yang telah ditentukan oleh PDAM Tirta Mangutama Kabupaten Badung dan norma-norma sosial yang berlaku secara sukarela. Sutrisno (2011: 94) menyatakan bahwa indikator-indikator disiplin kerja adalah ketaatan terhadap ketentuan jam kerja, tingkat kehadiran karyawan, ketaatan terhadap peraturan dasar tentang berpakaian dan bertingkah laku dalam bekerja dan ketaatan terhadap prosedur operasional standar (SOP) dalam melaksanakan pekerjaan.

Pengujian instrumen menggunakan mekanisme pengujian instrumen uji validitas dan reliabilitas. Selain itu, untuk menentukan sampai seberapa besar setiap variabel dapat dijelaskan oleh setiap indikator digunakan analisis faktor konfirmatori. Teknik analisis data yang digunakan adalah regresi linier berganda dan pengolahan data dibantu dengan program yaitu SPSS 15.0. Model regresi linier berganda dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

$$Y = \hat{a}_0 + \hat{a}_1 X_1 + \hat{a}_2 X_2 + \hat{a}_3 X_3 + e_i \dots \dots \dots (1)$$

Keterangan :

- Y = Kinerja karyawan
- X₁ = kepemimpinan
- X₂ = Pendidikan dan Pelatihan (Diklat)
- X₃ = Disiplin Kerja
- â₁, â₂, â₃ = Koefisien Regresi
- â₀ = Intersep
- e_i = Faktor kesalahan atau gangguan stokhastik

HASIL DAN PEMBAHASAN

Karakteristik Responden

Dalam penelitian ini karakteristik responden digambarkan menurut jenis kelamin, umur, dan tingkat pendidikan. Karakteristik responden berdasarkan jenis kelamin karyawan PDAM Tirta Mangutama Kabupaten Badung dibagi 2 kategori. Kedua kategori tersebut dapat dilihat pada Tabel 3.

Tabel 3. Karakteristik Responden Menurut Jenis kelamin

Jenis Kelamin	Jumlah (Orang)	Persentase (%)
Laki-laki	53	58,25
Perempuan	38	41,75
Total	91	100

Sumber : Hasil pengolahan data penelitian

Tabel 3. menunjukkan bahwa sebagian besar responden adalah karyawan yang berjenis kelamin laki-laki sebesar 58,25 persen atau 53 orang dan sisanya adalah responden berjenis kelamin perempuan yaitu sebesar 41,75 persen atau 38 orang.

Karakteristik responden berdasarkan umur responden dibagi 4 kategori. Keempat kategori tersebut dapat dilihat pada Tabel 4. Berdasarkan Tabel 4.

sebagian besar responden yaitu sebanyak 38 orang (41,7 persen) dari 91 orang responden memiliki rentang umur 26-35 tahun. Umur yang paling sedikit adalah karyawan yang berumur 18-25 tahun yaitu sebanyak 13 orang (14,3 persen).

Karakteristik responden berdasarkan tingkat pendidikan dibagi menjadi 4 kategori. Keempat kategori tersebut dapat dilihat pada Tabel 5.

Tabel 5. menunjukkan bahwa karakteristik tingkat pendidikan responden terbagi menjadi 4 kategori, tingkat pendidikan SMA sebanyak 42 orang (46,15 persen), D3 sebanyak 3 orang (3,3 persen), S1 sebanyak 43 orang (47,25) dan sisanya yaitu sebanyak 3 orang (3,3 persen) pada kategori tingkat pendidikan S2.

Tabel 4 Karakteristik Responden Menurut Umur

Umur	Jumlah (Orang)	Persentase (%)
18 – 25	13	14,3
26 – 35	38	41,7
36 – 45	22	24,1
46 – 55	18	19,9
Total	91	100

Sumber: Hasil pengolahan data penelitian

Tabel 5. Karakteristik Responden Menurut Tingkat Pendidikan

Tingkat Pendidikan	Jumlah (Orang)	Persentase (%)
SMA	42	46,15
D3	3	3,3
S1	43	47,25
S2	3	3,3
Total	91	100

Sumber: Hasil pengolahan data penelitian

Uji Instrumen

Hasil uji validitas dan reliabilitas instrumen menunjukkan bahwa instrumen penelitian valid dan reliabel karena nilai korelasi tiap indikator di atas 0,3 ($r > 0,3$) dan nilai *Cronbach's Alpha* di atas 0,7 ($\hat{\alpha} > 0,70$).

Hasil analisis faktor konfirmatori menunjukkan bahwa nilai *loading factor* variabel kinerja sebesar 86,5%, kepemimpinan sebesar 82,3%, dikalt sebesar 84,4%, disiplin kerja sebesar 85,9%, dan indikator masing-masing variabel mampu menjelaskan 1 faktor saja, serta nilai *eigenvalue* masing-masing variabel lebih besar dari 1. Dengan demikian dapat diartikan bahwa indikator setiap variabel mampu untuk menjelaskan variasi variabelnya.

Regresi Linier Berganda

Hasil uji regresi linear berganda dirangkum pada Tabel 6. Berdasarkan Tabel 6. nilai $F_{hitung} = 195,250$ lebih besar dari nilai $F_{tabel} = 2,71$, maka dapat diartikan bahwa ada pengaruh signifikan secara simultan variabel kepemimpinan, diklat, dan disiplin kerja terhadap kinerja karyawan PDAM Tirta Mangutama Kabupaten Badung. Hasil uji (t) menunjukkan bahwa variabel kepemimpinan, pendidikan dan pelatihan, serta disiplin kerja memiliki nilai t_{hitung} lebih besar t_{tabel} ($t_{hitung} > 1,662$). Hal ini menunjukkan bahwa ada pengaruh positif signifikan secara parsial dari variabel kepemimpinan, pendidikan dan pelatihan, serta disiplin kerja terhadap kinerja karyawan PDAM Tirta Mangutama Kabupaten Badung. Nilai *Standardized Coefficient Beta* variabel disiplin kerja lebih besar dibandingkan variabel lainnya yaitu sebesar 0,507, sehingga dapat dikatakan bahwa variabel disiplin kerja berpengaruh dominan terhadap kinerja karyawan pada PDAM Tirta Mangutama Kabupaten Badung dibandingkan dengan variabel lain

Uji F membuktikan bahwa kepemimpinan, pendidikan dan pelatihan, serta disiplin kerja secara simultan memberikan pengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan PDAM Tirta Mangutama Kabupaten Badung. Hal tersebut dapat diartikan bahwa, dengan adanya pengarahan dan komunikasi yang baik antara pimpinan dan bawahan, materi serta jadwal diklat yang sesuai dan tidak mengganggu aktivitas kerja karyawan, serta tingkat kehadiran yang baik dan kesalahan kerja yang rendah akan dapat meningkatkan kinerja karyawan dilihat dari kerapian hasil pekerjaan dan penguasaan karyawan mengenai prosedur kerja sesuai dengan standar yang telah ditentukan, kemampuan karyawan dalam menyelesaikan sejumlah hasil kerja sesuai dengan target, kemampuan karyawan bekerja sama dengan rekan kerja yang lain di dalam suatu tim kerja untuk menyelesaikan pekerjaan, serta kesediaan karyawan untuk melibatkan diri sepenuhnya dalam melaksanakan pekerjaannya dan menanggung konsekuensi akibat kesalahan/kelalaian dalam melaksanakan pekerjaan.

Hasil penelitian ini konsisten dengan penelitian Duaji dan Harahap (2007), yang membuktikan bahwa pendidikan dan pelatihan berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Hasil penelitian ini juga sejalan dengan penelitian Abdillah (2011) yang membuktikan bahwa kepemimpinan dan disiplin kerja berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan.

Hasil uji hipotesis menunjukkan bahwa kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap kinerja

Tabel 6. Hasil Regresi Linear Berganda

Variabel	Unstandardized Coefficients(B)	Std. Error	Standardized Coefficients (Beta)	t	Sig.
Kepemimpinan	0,296	0,064	0,296	4,626	0,000
Diklat	0,223	0,056	0,223	3,964	0,000
Disiplin kerja	0,507	0,064	0,507	7,985	0,000
Constant	= -6,13E-16				
R	= 0,933				
Adjusted R Square	= 0,866				
F _{hitung}	= 195,250				
Sig. F _{hitung}	= 0,000				

Sumber : Hasil pengolahan data penelitian

karyawan PDAM Tirta Mangutama Kabupaten Badung. Hasil penelitian membuktikan bahwa kepemimpinan yang dilihat dari pengarahannya, partisipatif, komunikasi, dan keteladanan pimpinan berkontribusi positif terhadap kinerja karyawan. Dalam hal ini kinerja meliputi dari kerapian hasil pekerjaan dan penguasaan karyawan mengenai prosedur kerja sesuai dengan standar yang telah ditentukan, kemampuan karyawan dalam menyelesaikan sejumlah hasil kerja sesuai dengan target, kemampuan karyawan bekerja sama dengan rekan kerja yang lain di dalam suatu tim kerja untuk menyelesaikan pekerjaan, serta kesediaan karyawan untuk melibatkan diri sepenuhnya dalam melaksanakan pekerjaannya dan menanggung konsekuensi akibat kesalahan/kelalaian dalam melaksanakan pekerjaan.

Hal ini dibuktikan dengan adanya pengarahannya yang baik dari pimpinan terhadap bawahan tentang pekerjaan apa yang harus dilakukan dan bagaimana cara bawahan melakukan pekerjaan sehingga bawahan dapat menyelesaikan pekerjaan tersebut sesuai dengan apa yang diharapkan. Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian Melmambessy (2008), Purnomo (2006), dan Wang, dkk (2011) yang juga membuktikan bahwa kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.

Hasil uji menunjukkan bahwa diklat secara parsial berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan PDAM Tirta Mangutama Kabupaten Badung. Hal ini membuktikan bahwa adanya kesesuaian materi diklat dengan bidang pekerjaan karyawan, ketepatan cara-cara atau metode yang diterapkan dalam menyajikan materi diklat, kesesuaian waktu pelaksanaan program diklat, dan manfaat yang diperoleh karyawan dari diklat yang diikuti, berkontribusi positif terhadap kinerja karyawan PDAM Tirta Mangutama Kabupaten Badung.

Dalam penelitian ini kinerja dilihat dari kerapian hasil pekerjaan dan penguasaan karyawan mengenai prosedur kerja sesuai dengan standar yang telah

ditentukan, kemampuan karyawan dalam menyelesaikan sejumlah hasil kerja sesuai dengan target, kemampuan karyawan bekerja sama dalam suatu tim kerja untuk menyelesaikan pekerjaan, serta kesediaan karyawan untuk melibatkan diri sepenuhnya dalam melaksanakan pekerjaannya dan menanggung konsekuensi atas kelalaiannya dalam melaksanakan pekerjaan. Hal ini dibuktikan dengan jadwal diklat yang diselenggarakan tidak mengganggu aktivitas kerja karyawan serta meningkatnya kemampuan yang karyawan dalam melaksanakan pekerjaan yang dibebankan, dan penyelesaian permasalahan yang terjadi dalam melaksanakan pekerjaan setelah mengikuti diklat. Penelitian ini sejalan dengan penelitian Nurhalis (2007), dan Lubis (2008) yang telah membuktikan bahwa pendidikan dan pelatihan berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan.

Hasil uji hipotesis menunjukkan bahwa disiplin kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan PDAM Tirta Mangutama Kabupaten Badung. Hal ini menunjukkan bahwa disiplin kerja yang dilihat dari ketaatan terhadap ketentuan jam kerja, tingkat kehadiran, ketaatan terhadap peraturan dasar tentang berpakaian dan bertingkah laku dalam bekerja, dan ketaatan terhadap prosedur operasional standar (SOP) dalam melaksanakan pekerjaan berkontribusi positif terhadap kinerja karyawan PDAM Tirta Mangutama Kabupaten Badung yang dilihat dari kerapian hasil pekerjaan dan penguasaan karyawan mengenai prosedur kerja sesuai dengan standar yang telah ditentukan, kemampuan karyawan dalam menyelesaikan sejumlah hasil kerja sesuai dengan target, kemampuan karyawan bekerja sama dengan rekan kerja yang lain di dalam suatu tim kerja untuk menyelesaikan pekerjaan, serta kesediaan karyawan untuk melibatkan diri sepenuhnya dalam melaksanakan pekerjaannya dan menanggung konsekuensi akibat kesalahan/kelalaian dalam melaksanakan pekerjaan.

Hal ini dibuktikan dengan adanya kesadaran karyawan untuk mematuhi peraturan-peraturan yang berlaku didalam perusahaan. Penelitian ini searah dengan penelitian Saputra (2007), Mutmainnah (2008), dan Harlie (2010), yang menemukan bahwa disiplin kerja berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Hasil penelitian ini juga mendukung pendapat Sutrisno (2009: 87) yang menyatakan bahwa tujuan utama disiplin kerja adalah untuk meningkatkan efisiensi semaksimal mungkin dengan cara mencegah pemborosan waktu dan energi. Disiplin mencoba mengatasi kesalahan dan keteledoran yang disebabkan karena kurang perhatian, ketidakmampuan, dan keterlambatan.

SIMPULAN DAN SARAN

Kepemimpinan, pendidikan dan pelatihan, serta disiplin kerja secara simultan berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan pada Perusahaan Daerah Air Minum (PDAM) Tirta Mangutama Kabupaten Badung. Hal tersebut dapat diartikan bahwa, dengan adanya pengarahan dan komunikasi yang baik antara pimpinan dan bawahan, materi dan jadwal diklat yang sesuai dan tidak mengganggu aktivitas kerja karyawan, serta tingkat kehadiran yang baik dan kesalahan kerja yang rendah dapat meningkatkan kinerja karyawan, baik dilihat dari kualitas, kuantitas, kerjasama, dan tanggung jawab dalam pekerjaannya.

Kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan pada. Hal ini membuktikan bahwa kepemimpinan yang dilihat dari pengarahan, partisipatif, komunikasi, dan keteladan pimpinan berkontribusi positif terhadap kinerja karyawan, baik dilihat dari kualitas, kuantitas, kerjasama, dan tanggung jawab dalam pekerjaannya.

Pendidikan dan pelatihan (Diklat) memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja. hasil ini dapat diartikan bahwa adanya materi, metode, dan jadwal diklat yang sesuai serta manfaat diklat yang baik akan dapat meningkatkan kinerja karyawan, baik dilihat dari kualitas, kuantitas, kerjasama, dan tanggung jawab dalam pekerjaannya.

Disiplin kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja. Hal tersebut menunjukkan bahwa ketaatan jam kerja, tingkat kehadiran, ketaatan terhadap peraturan kerja, dan ketaatan terhadap SOP berkontribusi positif terhadap kinerja karyawan, baik dilihat dari kualitas, kuantitas, kerjasama, dan tanggung jawab dalam pekerjaannya.

Disiplin kerja terbukti berpengaruh dominan terhadap kinerja karyawan. hasil ini mengindikasikan bahwa dengan adanya karyawan yang selalu hadir dalam setiap pekerjaan, serta ketaatan terhadap jam

kerja, perturan kerja, dan prosedur operasional standar (SOP) yang telah ditentukan perusahaan ternyata berkontribusi paling besar dalam meningkatkan kinerja karyawan.

Saran atas permasalahan yang dapat diberikan kepada PDAM Tirta Mangutama Kabupaten Badung, adalah PDAM Tirta Mangutama Kabupaten Badung hendaknya lebih meningkatkan pengawasan dan ketegas terhadap pelanggaran-pelanggaran yang terjadi dalam perusahaan sehingga dapat meningkatkan kinerja karyawan, pimpinan PDAM Tirta Mangutama Kabupaten Badung hendaknya meningkatkan kemampuan dalam pengambil keputusan dan pengawasan terhadap aktivitas kerja karyawannya sehingga dapat menyelesaikan setiap permasalahan yang terjadi, serta PDAM Tirta Mangutama Kabupaten Badung diharapkan lebih meperhatikan jadwal serta materi diklat agar tidak mengganggu aktivitas kerja dan sesuai dengan kebutuhan karyawan sehingga diklat yang diterima karyawan menjadi lebih baik.

REFERENSI

- Abdillah, Arief Chaidir. 2011. Pengaruh Kepemimpinan, Stres Kerja, Disiplin Kerja Dan Kompensasi Dan Kinerja Pegawai Di Kantor Pelayanan Pajak Boyolali. *Tesis*. Program Pascasarjana Magister Manajemen Universitas Muhammadiyah Surakarta.
- Ardana, Komang, Ni Wayan Mujiati, dan I Wayan Mudiarta Utama. 2011. *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Edisi 1. Yogyakarta: Graha Ilmu.
- Djuadi, Djohan dan Harahap, Soritua. 2007. Pengaruh pendidikan dan latihan (Diklat) dan disiplin pegawai terhadap kinerja pegawai Kantor Departemen Agama Kota Medan. *Jurnal ekonomi bisnis Indonesia*. 2 (2): h: 46-60.
- Gorda, I Gusti Ngurah. 2004. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Denpasar Widya Kriya Gentama.
- Handoko, T. Hani. 2003. *Manajemen*. Edisi Tiga. Yogyakarta: BPFE
- Hasibuan, Melayu S.P. 2007. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Edisi Revisi. Jakarta: Bumi Aksara
- Harlie, M. 2010. Pengaruh Disiplin Kerja, Motivasi, dan Pengembangan Karier terhadap Kinerja Pegawai Negeri Sipil pada Pemerintah Kabupaten Tabalong di Tanjung Kalimantan Selatan. Dalam *Jurnal Manajemen dan Akuntansi*. 11 (2): h: 117-124.
- Holil, Muhamad dan Sriyanto, Agus. 2011. Pengaruh Motivasi dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Pegawai (Studi Kasus Kantor Pelayanan Pajak Badan Usaha Milik Negara). [http://fe.budiluhur.ac.id/wp_content/uploads/2011/05/Pengaruh Motivasi dan Disiplin Kerja Terhadap](http://fe.budiluhur.ac.id/wp_content/uploads/2011/05/Pengaruh_Motivasi_dan_Disiplin_Kerja_Terdapat)

- Kinerja Pegawai Holil Sriyanto.pdf*. Diunduh tanggal 4, Bulan 7, Tahun 2012.
- Husein, Umar. 2005. *Riset Sumber Daya Manusia Dalam Organisasi*. Edisi Revisi. Jakarta: PT. Gramedia Pustaka Utama.
- Lewa, Eka Idham Iip K. dan Subowo. 2005. Pengaruh Kepemimpinan, Lingkungan Kerja Fisik Dan Kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan Di Pt. Pertamina (Persero) Daerah Operasi Hulu Jawa Bagian Barat, Cirebon. *Jurnal Sinergi Edisi Khusus on Human Resources*, h:126-140.
- Lubis, Khairul Akhir. 2008. Pengaruh Pelatihan dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan PT. Perkebunan Nusantara IV (PERSERO) Medan. *Tesis*. Sekolah Pascasarjana Universitas Sumatera Utara Medan.
- Mahmun, M. Thoha. 2010. Pengaruh Disiplin Dan Kompensasi Terhadap Kinerja Pegawai Unit Pelaksana Teknis (UPT) Perpustakaan Universitas Sriwijaya. Dalam *Digilibunsri JKDM*.
- Mangkunegara, A.A. Anwar Prabu, 2006, *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*, PT. Remaja Rosda Karya, Bandung.
- Martoyo, Susilo. 2007. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Edisi 5. Yogyakarta: BPFE.
- Melmambessy, Dani. 2008. Pengaruh Kepemimpinan Terhadap Kinerja Karyawan Operasional PT. Merpati Nusantara Di Bandara Sentani Jayapura. *Jurnal Dinamis*, 2 (12): h:25-34.
- Mutmainnah, Sri. 2008. Pengaruh Motivasi Dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT Panen Lestari Internusa Medan. *Jurnal Plans. Penelitian Ilmu Manajemen & Bisnis*, 3(1):h:26-28.
- Notoatmodjo, Soekidjo. 2004. *Pengembangan Sumber Daya Manusia*, Edisi Revisi. Jakarta: Rineka Cipta.
- Nuhalis. 2007. Pengaruh Pendidikan dan Pelatihan Terhadap Kinerja Pegawai Badan Diklat Provinsi Nanggrue Aceh Darussalam. Dalam *Jurnal Ichsan Gorontalo*. 2 (1): h:563-571.
- Oluseyi A. , Shadare dan Hamed, T. Ayo. 2009. Influence of Work Motivation, Leadership Effectiveness and Time Management on Employees' Performance in Some Selected Industries in Ibadan, Oyo State, Nigeria. *European Journal of Economics, Finance and Administrative Sciences*, 16: h:7-17
- Parlinda, Vera dan M. Wahyuddin. 2009. Pengaruh Kepemimpinan, Motivasi, Pelatihan, Dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada Perusahaan Daerah Air Minum Kota Surakarta. http://eprints.ums.ac.id/832/1/Artikel_6_Vera_P%2C.pdf. Diunduh tanggal 3, bulan 7, tahun 2012.
- Purnomo, Joko. 2007. Bagaimana Pengaruh Kepemimpinan, Motivasi Dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Negeri Sipil Pada Dinas Kehutanan dan Perkebunan Kabupaten Jepara. *Tesis*. Program Studi Magister Manajemen Program Pascasarjana Universitas Muhammadiyah Surakarta.
- Rivai, Veithazal. 2005. *Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Perusahaan dari Teori ke Praktik*. Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada.
- Robbins, Stephen P. 2006. *Perilaku Organisasi*. Jakarta: PT. Indeks
- Saputra, Bambang. 2007. Pengaruh Motivasi Dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Petrokopindo Cipta Selaras. *Tesis* program Pascasarjana Universitas Pembangunan Nasional "Veteran" Jawa Timur Surabaya.
- Sedarmayanti. 2007. *Manajemen Sumber Daya Manusia : Reformasi Birokrasi dan manajemen Pegawai Negeri Sipil*. Bandung: PT. Refika Aditama
- Siagian, Sondang P. 2007. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Bumi Aksara
- Simanjuntak. 2005. *Kinerja Sumber Daya Manusia*. Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada.
- Sutrisno, Edy. 2011. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Kencana.
- Timpe, A. Dale. 2000. *Kepemimpinan*. Jakarta: PT. Elex Mediaa Komputindo.
- Wang, Gang., In-Sue Oh, Stephen H. Courtright, dan Amy E. Colbert. 2011. Transformational Leadership and Performance Across Criteria and Levels: A Meta-Analytic Review of 25 Years of Research. *Group Organization Management*, 36 (2) h. 223-270.
- Wirawan. 2009. *Evaluasi Kinerja Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Salemba Empat.
- Yukl, Gary. 2009. *Kepemimpinan dalam Organisasi*, Edisi Kelima. Jakarta: PT. Indeks