

Pengaruh Kepemimpinan Transformasional, Budaya Organisasi dan Motivasi Kerja Pegawai terhadap Kepuasan Kerja Pegawai serta Implikasinya pada Kinerja Pegawai PDAM di Propinsi Banten

Achmad Kosasih¹

¹Program Studi Ilmu Pemerintahan, Universitas Muhammadiyah Tangerang, Indonesia
Email: kosasih1957@gmail.com

ABSTRAK

Penelitian ini dilatarbelakangi oleh fenomena belum optimalnya kinerja pegawai PDAM di Propinsi Banten. Salah satu faktor yang melatarbelakanginya adalah rendahnya tingkat kepuasan kerja pegawai yang disebabkan belum optimalnya kepemimpinan transformasional, rendahnya budaya organisasi dan terbatasnya motivasi kerja pegawai. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh kepemimpinan transformasional, budaya organisasi dan motivasi kerja pegawai terhadap kepuasan kerja serta implikasinya pada kinerja pegawai PDAM di Propinsi Banten. Pendekatan yang digunakan dalam studi ini adalah pendekatan deskriptif dan verifikatif. Sampel penelitian adalah 284 pegawai PDAM di Propinsi Banten dengan ukuran populasi 1.092 pegawai. Teknik analisis yang digunakan adalah analisis jalur (*path analysis*). Hasil penelitian menemukan bahwa terdapat pengaruh langsung kepemimpinan transformasional terhadap kepuasan kerja pegawai sebesar 23,32%, pengaruh langsung budaya organisasi terhadap kepuasan kerja pegawai sebesar 8,12% dan pengaruh langsung motivasi kerja pegawai terhadap kepuasan kerja pegawai sebesar 10,28%. Secara simultan, pangaruh variabel bebas terhadap kepuasan kerja pegawai adalah 69,02%, sisanya sebesar 30,98% merupakan faktor lain yang tidak diteliti namun turut memengaruhi kepuasan kerja pegawai. Sementara pengaruh kepuasan kerja pegawai terhadap kinerja pegawai adalah 81,70%, sisanya 18,30% merupakan faktor lain yang tidak diteliti tetapi turut berpengaruh.

Kata kunci: Kepemimpinan transformasional, budaya organisasi, motivasi kerja, kepuasan kerja, kinerja pegawai.

ABSTRACT

This research is motivated by the performance of PDAM employees in Banten Province which is not yet optimal. One of the factors is the low level of employee satisfaction which is caused by the lack of transformational leadership, the low of organizational culture and the low of employee work motivation. This study aims to determine and analyze the influence of transformational leadership, organizational culture and employee work motivation on employee satisfaction and its implications on the performance of PDAM employees in Banten Province. This study use descriptive and verification approach. The sample used in this research is 284 PDAM employees in Banten Province with population size 1,092 employees. The analysis method of this study is the Path Analysis. The results of this study found that there is a direct influence of transformational leadership on employee satisfaction (23.32%), the direct influence of organizational culture on employee satisfaction (8.12%) and the direct influence of employee work motivation on employee satisfaction (10,28%). Simultaneously, the influence of independent variable on employee satisfaction is 69,02%, and the other factors that is not studied in this research but also affect the employee satisfaction is 30.98%. The effect of employee satisfaction on employee performance is 81.70%, while the other factors that is not studied in this research but also affect the employee satisfaction is 18.30%.

Keywords: Transformational leadership, organizational culture, work motivation, job satisfaction, employee performance.

Citation : Kosasih, Achmad. 2017. "Pengaruh Kepemimpinan Transformasional, Budaya Organisasi dan Motivasi Kerja Pegawai terhadap Kepuasan Kerja Pegawai serta Implikasinya pada Kinerja Pegawai PDAM di Propinsi Banten". *Journal of Government and Civil Society*, Vol. 1, No.2, 159-190.

PENDAHULUAN

Salah satu faktor yang sangat memengaruhi keberhasilan sebuah organisasi adalah sumber daya manusia. Sebuah perusahaan yang memiliki sumber daya manusia memadai akan memiliki peluang besar dalam pencapaian tujuan perusahaan. Sebaliknya, perusahaan yang tidak memiliki kekuatan pada sumber daya manusia akan sulit menghadapi persaingan dan mencapai tujuan perusahaan.

Selain itu, lingkungan di luar organisasi yang tidak menentu dan berubah-ubah semakin menegaskan perlunya kesiapan sumber daya manusia sekaligus pengelolaannya dalam organisasi. Sebagaimana dijelaskan Griffin (2002: 414) bahwa manajemen sumber daya manusia diperlukan dalam konteks lingkungan yang kompleks dan selalu berubah. Tiga komponen utama yang sangat penting dari konteks tersebut adalah kepentingan strategis manajemen sumber daya manusia serta lingkungan hukum dan sosial dari manajemen sumber daya manusia.

Kepentingan strategis sumber daya manusia terutama bertujuan untuk memberikan *added value* bagi perusahaan agar perusahaan dapat menghadapi persaingan yang semakin ketat. Sebagaimana dijelaskan Yuniarsih dan Suwatno (2011: 13) bahwa peran strategis SDM dalam organisasi bisnis dapat dielaborasi dari segi teori sumber daya di mana salah satu fungsi perusahaan mengerahkan seluruh sumber daya yang dimilikinya untuk menghadapi kepentingan pasar sebagai faktor eksternal yang utama.

Dalam rangka memelihara dan mengembangkan kemampuan sumber daya manusia, perusahaan perlu melakukan penilaian kinerja. Melalui penilaian kinerja yang lebih menantang dan terukur dibandingkan dengan standar yang telah ditetapkan, perusahaan bisa mengetahui sejauh mana kualitas yang dimiliki sumber daya manusianya.

Sementara itu, salah satu faktor yang sangat memengaruhi kinerja individu ialah kepuasan kerja. Apabila pegawai merasa puas dalam melaksanakan kerja maka kinerjanya akan meningkat. Sebaliknya, jika pegawai merasa kurang puas dalam bekerja maka kinerja yang dicapai akan menurun.

Salah satu faktor yang memengaruhi kepuasan kerja ialah kepemimpinan transformasional, yang merupakan proses membangun komitmen pada sasaran organisasi dan memberikan kepercayaan kepada para pengikut untuk mencapai sasaran-sasaran tersebut. Kreitner dan Kinicki (dalam Wibowo, 2013: 505) menjelaskan jika manajer dapat memberi pengaruh yang signifikan dengan meningkatkan kepuasan kerja. Hal senada juga dinyatakan Ivancevich [et. al] (2007: 198) yang menyimpulkan bahwa perilaku (*behaviour*) pemimpin dan pengaruhnya mampu memengaruhi kepuasan kerja sekaligus kinerja para pengikutnya.

Selain dipengaruhi kepemimpinan transformasional, kepuasan kerja pegawai juga dipengaruhi oleh budaya organisasi. Luthans (2011) menjelaskan bahwa terdapat tiga faktor penting dalam mempertahankan budaya organisasi: memperluas perusahaan,

membuat keuntungan dan membuat perubahan yang meningkatkan efektivitas atau menambah kepuasan kerja.

Adapun faktor lainnya yang memengaruhi kepuasan kerja pegawai ialah motivasi kerja. Sebagaimana dinyatakan Robbins (2002: 55) bahwa kebutuhan yang tidak terpenuhi menciptakan ketegangan dan merangsang dorongan dalam diri individu. Dorongan ini lalu menghasilkan pencarian untuk menemukan tujuan-tujuan tertentu yang jika tercapai dapat menciptakan rasa puas sekaligus menurunkan ketegangan. Karena itu, pegawai yang memiliki motivasi kerja tinggi akan memiliki tingkat kepuasan kerja yang tinggi.

Berdasarkan latar belakang masalah di atas, pertanyaan yang diajukan dalam penelitian ini adalah: (1) Bagaimana kepemimpinan transformasional PDAM di Propinsi Banten; (2) Bagaimana budaya organisasi PDAM di Propinsi Banten; (3) Bagaimana motivasi kerja pegawai PDAM di Propinsi Banten; (4) Bagaimana kepuasan kerja pegawai PDAM di Propinsi Banten; (5) Bagaimana kinerja pegawai PDAM di Propinsi Banten; (6) Seberapa besar pengaruh kepemimpinan transformasioal terhadap kepuasan kerja pegawai PDAM di Propinsi Banten; (7) Seberapa besar pengaruh budaya organisasi terhadap kepuasan kerja pegawai PDAM di Propinsi Banten; (8) Seberapa besar pengaruh motivasi kerja pegawai terhadap kepuasan kerja pegawai PDAM di Propinsi Banten (9) Seberapa besar pengaruh secara simultan kepemimpinan transformasional, budaya organisasi dan motivasi kerja pegawai terhadap kepuasan kerja pegawai PDAM di Propinsi Banten; dan (10) Seberapa besar pengaruh kepuasan kerja pegawai terhadap kinerja pegawai PDAM di Propinsi Banten.

KERANGKA TEORI

2.1 Manajemen Sumber Daya Manusia

Sumber daya manusia merupakan hal terpenting dalam organisasi. Apabila organisasi mempunyai sumber daya manusia dengan kompetensi yang memadai serta didukung sumber daya peralatan, teknologi, finansial dan lainnya, maka tujuan organisasi akan tercapai. Jadi, sumber daya manusia memiliki posisi yang sangat penting dalam organisasi.

Tyson (2006: 63) mendefinisikan manajemen sumber daya manusia sebagai suatu bentuk penekanan pada pengembangan orang sebagai aset yang dikontrol melalui biaya dan manajemen penempatan orang pada strategi bisnis. Dessler (2011: 5) menjelaskan bahwa manajemen sumber daya manusia adalah kebijakan dan praktik dalam menentukan aspek manusia atau sumber daya manusia dalam posisi manajemen, termasuk merekrut, menyaring, melatih, memberi penghargaan dan melakukan penilaian.

Sementara itu, Armstrong dan Taylor (2014: 5) mendefinisikan manajemen sumber daya manusia sebagai sebuah strategi, terintegrasi dan berkaitan dengan pendekatan karyawan dan pengembangan dari seorang pekerja di dalam organisasi.

Berdasarkan penjelasan di atas dapat disimpulkan bahwa manajemen sumber daya manusia adalah suatu pengelolaan sumber daya manusia secara efektif pada sebuah organisasi dalam rangka mencapai tujuan organisasi.

2.2 Kepemimpinan Transformasional

Priadana dan Hadian (2013: 415) menjelaskan bahwa kepemimpinan transformasional adalah karakter kepemimpinan yang berorientasi perubahan pada tataran nilai. Kepemimpinan transformasional mampu mengajak publik untuk secara teguh menghadapi tujuan-tujuan yang lebih hakiki ketimbang sekedar pemenuhan kepentingan atau kebutuhan jangka pendek.

Menurut Gibson [et. al.] (2006: 355), kepemimpinan transformasional adalah kemampuan memberi inspirasi dan motivasi kepada para pengikut untuk mencapai hasil-hasil yang lebih besar daripada yang direncanakan secara orisinal dan untuk imbalan internal. Definisi ini menggambarkan bahwa seorang pemimpin harus mampu membangkitkan para pengikutnya untuk mencapai visi dan memberi penghargaan yang besar kepada mereka.

Melalui kepemimpinan transformasional, para pengikut akan merasakan kepercayaan, kekaguman, kesetiaan dan penghormatan terhadap pemimpinnya; mereka termotivasi untuk melakukan lebih daripada yang awalnya diharapkan. Menurut Bass (dalam Yukl, 2010: 305), kepemimpinan transformasional mengubah dan memotivasi para pengikutnya dengan cara: (a) membuat mereka lebih menyadari pentingnya hasil tugas; (b) membujuk mereka untuk mementingkan kepentingan tim dan organisasi daripada kepentingan pribadi; dan (c) mengaktifkan kebutuhan pengikutnya yang lebih tinggi.

Burns (dalam Armstrong dan Taylor, 2014: 644) mendeskripsikan bahwa kepemimpinan transformasional meliputi aktivitas memotivasi orang agar bekerja keras dalam mencapai tujuan besar; kepemimpinan yang baik berimplikasi pada tindakan moral di dalam merespon nilai dan kebutuhan seseorang di jalan yang kondusif untuk membangun *human relation*.

Berdasarkan penjelasan di atas maka dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan transformasional adalah kemampuan yang dimiliki pemimpin dalam memberikan dorongan kepada para pengikutnya untuk melakukan perubahan dan bekerja keras dalam mencapai tujuan organisasi.

2.3 Budaya Organisasi

Budaya Organisasi merupakan hal yang penting dalam organisasi. Budaya organisasi dibentuk dari perilaku individu dan kelompok dalam organisasi; perilaku tersebut merupakan kesepakatan bersama yang menjadi komitmen karyawan dalam organisasi dan menjadi petunjuk bagi anggota organisasi.

Robbins dan Judge (2014: 256) mendefinisikan budaya organisasi sebagai sebuah sistem makna bersama yang dianut oleh para anggota yang membedakan suatu organisasi dari organisasi lainnya. Ivancevich [et. al.] (2007: 44) mendefinisikan budaya organisasi sebagai apa yang dipersepsikan karyawan dan cara persepsi itu menciptakan suatu pola keyakinan, nilai dan ekspektasi. Sementara Schein (dalam Ivancevich [et. al.], 2007) mendefinisikan budaya organisasi sebagai suatu pola dari asumsi dasar yang diciptakan, ditemukan, atau dikembangkan oleh kelompok tertentu saat belajar menghadapi masalah adaptasi eksternal dan integrasi internal yang telah berjalan cukup baik untuk dianggap valid dan oleh karena itu untuk diajarkan kepada anggota baru sebagai cara yang benar untuk berpersepsi, berpikir dan berperasaan sehubungan dengan masalah yang dihadapinya.

Berdasarkan penjelasan di atas maka dapat disimpulkan bahwa budaya organisasi adalah sebuah kebiasaan yang sudah menjadi keyakinan dan kesepakatan bersama sehingga melekat yang dijadikan sebagai panutan bagi karyawan baru.

2.4 Motivasi Kerja

Kata motivasi berasal dari kata Latin *movere*, yang berarti *menggerakkan*. Dalam konteks sekarang, motivasi (*motivation*) merepresentasikan proses-proses psikologis yang menyebabkan rangsangan dan kegigihan terhadap sebuah kegiatan yang dilakukan secara sukarela yang diarahkan pada suatu tujuan (Kreitner dan Kinicki, 2014: 212).

Robbins (2002: 55) mendefinisikan motivasi sebagai keinginan untuk melakukan sesuatu dan menentukan kemampuan bertindak untuk memuaskan kebutuhan individu. Suatu kebutuhan (*need*) adalah kekurangan secara fisik atau psikologis yang membuat keluaran tertentu terlihat menarik. Sebuah kebutuhan yang tidak terpenuhi menciptakan ketegangan dan merangsang dorongan dalam diri individu. Dorongan ini kemudian menghasilkan suatu pencarian untuk menemukan tujuan-tujuan tertentu yang jika tercapai akan memuaskan kebutuhan dan menyebabkan penurunan ketegangan.

Sementara itu, Robbins dan Judge (2014) mendefinisikan motivasi sebagai proses yang menjelaskan intensitas arah dan ketekunan usaha untuk mencapai suatu tujuan. Intensitas berhubungan dengan seberapa giat seseorang berusaha. Namun demikian, intensitas yang tinggi tidak menghasilkan prestasi kerja yang memuaskan kecuali upaya tersebut dikaitkan dengan arah yang menguntungkan organisasi. Ketekunan merupakan ukuran mengenai berapa lama orang bisa mempertahankan usahanya.

Berdasarkan penjelasan di atas maka dapat disimpulkan bahwa motivasi kerja adalah hasrat atau keinginan untuk melakukan pekerjaan dengan sungguh-sungguh dalam mencapai tujuan yang menantang.

2.5 Kepuasan Kerja

Kreitner dan Kinicki (2014: 169) menjelaskan bahwa kepuasan kerja adalah sebuah tanggapan afektif atau emosional terhadap berbagai segi pekerjaan seseorang. Definisi ini secara tidak langsung menyatakan bahwa kepuasan kerja adalah sebuah keadaan di mana seseorang bisa merasa cukup puas dengan salah satu aspek pekerjaannya dan merasa kurang puas dengan satu atau beberapa aspek lainnya.

Menurut George dan Jones (2012: 71), kepuasan kerja adalah sekumpulan perasaan dan kepercayaan seseorang tentang pekerjaannya di mana tingkat kepuasannya dapat berubah dari kepuasan yang tinggi menjadi ketidakpuasan yang tinggi. Sementara Wibowo (2013: 132) mendefinisikan kepuasan kerja sebagai tingkat perasaan seseorang sebagai penilaian positif terhadap pekerjaannya dan lingkungan tempat kerjanya. Pekerja dengan kepuasan kerja tinggi mengalami perasaan positif ketika mereka berpikir tentang tugas mereka atau mengambil bagian dalam aktivitas pekerjaan. Pekerja dengan kepuasan kerja rendah mengalami perasaan negatif ketika mereka berpikir tentang tugas atau mengambil bagian dalam pekerjaan mereka.

Berdasarkan penjelasan di atas maka dapat disimpulkan bahwa kepuasan kerja karyawan adalah perasaan senang dan tidak senang dalam melakukan tugas-tugas organisasi.

2.6 Kinerja

Rivai (2011: 15) mendefinisikan kinerja sebagai kesediaan seseorang atau kelompok orang untuk melakukan suatu kegiatan dan menyempurnakannya sesuai dengan tanggung jawabnya dengan hasil seperti yang diharapkan. Kinerja adalah hasil kerja yang dapat dicapai oleh seseorang atau kelompok dalam suatu perusahaan sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing-masing dalam upaya pencapaian tujuan perusahaan secara legal, tidak melanggar hukum dan tidak bertentangan dengan moral atau etika.

Armstrong dan Baron (dalam Wibowo, 2013) menjelaskan bahwa kinerja adalah tentang apa yang dikerjakan dan bagaimana cara mengerjakannya. Kinerja merupakan hasil pekerjaan yang mempunyai hubungan kuat dengan tujuan strategis organisasi, kepuasan konsumen dan memberikan kontribusi ekonomi. Sementara itu, Mangkunegara (2010: 9) mendefinisikan kinerja sebagai prestasi kerja atau hasil kerja (*output*) baik dalam hal kualitas maupun kuantitas yang dicapai sumber daya manusia per satuan periode waktu dalam melaksanakan tugas kerjanya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya.

Campbell (dalam Armstrong dan Taylor, 2014) meyakini bahwa kinerja adalah *output* dari beberapa faktor berikut ini: (a) pengetahuan tentang kenyataan dan sesuatu (bagian dari pengetahuan deklaratif); (b) pengetahuan tentang bagaimana sesuatu dikerjakan

dan keahlian untuk mengerjakannya (bagian dari prosedur pengetahuan dan keahlian); dan (c) motivasi untuk bekerja, berusaha dan tetap melakukan pekerjaan (bagian dari motivasi).

Berdasarkan penjelasan di atas maka dapat disimpulkan bahwa kinerja adalah hasil kerja sumber daya manusia baik dalam hal kualitas maupun kuantitas dalam periode waktu tertentu.

2.7 Hipotesis Penelitian

Penelitian ini terdiri dari variabel independen (kepemimpinan transformasional, budaya kerja dan motivasi kerja pegawai), variabel intervening (kepuasan kerja pegawai) dan variabel dependen (kinerja pegawai).

- 1) Terdapat pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kepuasan kerja pegawai PDAM di Propinsi Banten.
- 2) Terdapat pengaruh budaya organisasi terhadap kepuasan kerja pegawai PDAM di Propinsi Banten.
- 3) Terdapat pengaruh motivasi kerja pegawai terhadap kepuasan kerja pegawai PDAM di Propinsi Banten.
- 4) Terdapat pengaruh kepemimpinan transformasional, budaya organisasi dan motivasi kerja pegawai terhadap kepuasan kerja pegawai PDAM di Propinsi Banten.
- 5) Terdapat pengaruh kepuasan kerja pegawai terhadap kinerja pegawai PDAM di Propinsi Banten.

METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan metode kuantitatif dengan pendekatan analisis deskriptif dan verifikatif. Data primer yang digunakan adalah data yang diperoleh secara langsung dari kuesioner dan wawancara. Teknik pengumpulan data dilakukan melalui observasi, wawancara dan kuesioner. Sampel yang digunakan dalam penelitian ini adalah 284 pegawai PDAM di Propinsi Banten dengan keseluruhan ukuran populasi 1.092 pegawai. Dari berbagai metode yang dapat digunakan untuk menganalisis data, penelitian ini menggunakan metode analisis jalur (*path analysis*).

HASIL DAN PEMBAHASAN

4.1 Uji Kualitas Data

4.1.1 Hasil Uji Validitas

Hasil uji validitas terhadap item pertanyaan untuk masing-masing variabel dapat dilihat pada Tabel 1, 2, 3, 4 dan 5 berikut ini.

Tabel 1. Hasil Uji Validitas Instrumen Variabel Kepemimpinan Transformasional (X_1)

Item	Skor	R Kritis	Kategori
X1.1.	0,377	0,300	Valid
X1.2.	0,409	0,300	Valid
X1.3.	0,327	0,300	Valid
X1.4.	0,341	0,300	Valid
X1.5.	0,457	0,300	Valid
X1.6.	0,469	0,300	Valid
X1.7.	0,380	0,300	Valid
X1.8.	0,366	0,300	Valid
X1.9.	0,385	0,300	Valid
X1.10.	0,562	0,300	Valid
X1.11.	0,369	0,300	Valid
X1.12.	0,356	0,300	Valid
X1.13.	0,329	0,300	Valid
X1.14.	0,310	0,300	Valid
X1.15.	0,328	0,300	Valid
X1.16.	0,557	0,300	Valid

Sumber: Data primer diolah kembali.

Tabel 2. Hasil Uji Validitas Instrumen Variabel Budaya Organisasi (X_2)

Item	Skor	R Kritis	Kategori
X2.1.	0,317	0,300	Valid
X2.2.	0,436	0,300	Valid
X2.3.	0,302	0,300	Valid
X2.4.	0,365	0,300	Valid
X2.5.	0,394	0,300	Valid
X2.6.	0,358	0,300	Valid
X2.7.	0,364	0,300	Valid
X2.8.	0,333	0,300	Valid
X2.9.	0,342	0,300	Valid
X2.10.	0,395	0,300	Valid
X2.11.	0,300	0,300	Valid
X2.12.	0,318	0,300	Valid
X2.13.	0,307	0,300	Valid
X2.14.	0,313	0,300	Valid
X2.15.	0,350	0,300	Valid
X2.16.	0,376	0,300	Valid

Sumber: Data primer diolah kembali.

Tabel 3. Hasil Uji Validitas Instrumen Variabel Motivasi Kerja Pegawai (X_3)

Item	Skor	R Kritis	Kategori
X3.1.	0,487	0,300	Valid
X3.2.	0,457	0,300	Valid
X3.3.	0,305	0,300	Valid
X3.4.	0,318	0,300	Valid
X3.5.	0,656	0,300	Valid
X3.6.	0,569	0,300	Valid
X3.7.	0,670	0,300	Valid
X3.8.	0,411	0,300	Valid
X3.9.	0,537	0,300	Valid
X3.10.	0,692	0,300	Valid
X3.11.	0,364	0,300	Valid
X3.12.	0,508	0,300	Valid
X3.13.	0,335	0,300	Valid
X3.14.	0,547	0,300	Valid
X3.15.	0,533	0,300	Valid
X3.16.	0,619	0,300	Valid

Sumber: Data primer diolah kembali.

Tabel 4. Hasil Uji Validitas Instrumen Variabel Kepuasan Kerja (Y)

Item	Skor	R Kritis	Kategori
Y.1.	0,359	0,300	Valid
Y.2.	0,403	0,300	Valid
Y.3.	0,305	0,300	Valid
Y.4.	0,323	0,300	Valid
Y.5.	0,370	0,300	Valid
Y.6.	0,627	0,300	Valid
Y.7.	0,412	0,300	Valid
Y.8.	0,318	0,300	Valid
Y.9.	0,398	0,300	Valid
Y.10.	0,526	0,300	Valid
Y.11.	0,388	0,300	Valid
Y.12.	0,361	0,300	Valid
Y.13.	0,336	0,300	Valid
Y.14.	0,345	0,300	Valid
Y.15.	0,380	0,300	Valid
Y.16.	0,621	0,300	Valid

Sumber: Data primer diolah kembali.

Tabel 5. Hasil Uji Validitas Instrumen Variabel Kinerja Pegawai (Z)

Item	Skor	R Kritis	Kategori
Z.1.	0,359	0,300	Valid
Z.2.	0,443	0,300	Valid
Z.3.	0,337	0,300	Valid
Z.4.	0,333	0,300	Valid
Z.5.	0,507	0,300	Valid
Z.6.	0,489	0,300	Valid
Z.7.	0,426	0,300	Valid
Z.8.	0,355	0,300	Valid
Z.9.	0,377	0,300	Valid
Z.10.	0,616	0,300	Valid
Z.11.	0,335	0,300	Valid
Z.12.	0,433	0,300	Valid
Z.13.	0,327	0,300	Valid
Z.14.	0,398	0,300	Valid
Z.15.	0,377	0,300	Valid
Z.16.	0,598	0,300	Valid

Sumber: Data primer diolah kembali.

4.1.2 Hasil Uji Reliabilitas

Berdasarkan hasil pengujian reliabilitas terhadap tiga variabel penelitian maka diperoleh hasil sebagai berikut ini.

Tabel 6. Hasil Uji Reliabilitas

No	Variabel	Skor	R Kritis	Kategori
1	Kepemimpinan Transformasional (X_1)	0,747	0,700	Reliabel
2	Budaya Organisasi (X_2)	0,781	0,700	Reliabel
3	Motivasi Kerja (X_3)	0,812	0,700	Reliabel
4	Kepuasan Kerja (Y)	0,746	0,700	Reliabel
5	Kinerja Pegawai (Z)	0,888	0,700	Reliabel

Sumber: Data Primer diolah kembali.

Hasil uji reliabilitas di atas menjelaskan bahwa semua variabel termasuk kategori reliabel karena skornya $> 0,70$. Dengan demikian, instrumen penelitian yang digunakan masing-masing variabel pada penelitian ini dinyatakan reliabel dan benar-benar sebagai alat ukur yang andal serta memiliki tingkat kestabilan yang tinggi; jika dilakukan secara berulang maka hasil dari pengujian instrumen tersebut akan menunjukkan hasil yang tetap.

4.1.3 Hasil Uji Normalitas Alat Ukur

Hasil perhitungan data menunjukkan bahwa semua variabel mengikuti distribusi normal dengan $p\text{-value} > 0.05$ sebagaimana diperlihatkan pada Tabel 5 berikut ini.

Tabel 7. Uji Normalisasi Alat Ukur (One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test)

	Kepemimpinan Transformasional	Budaya Organisasi	Motivasi Kerja	Kepuasan Kerja	Kinerja Pegawai
N	285	285	285	285	285
Normal Parameters (a,b)	Mean 43,0974	43,2892	42,2883	45,4005	44,3139
	Std, Deviation	5,03291	4,72409	7,51077	4,80748
Most Extreme Differences	Absolute	,086	,120	,120	,118
	Positive	,077	,106	,103	,086
	Negative	-,086	-,120	-,120	-,118
Kolmogorov-Smirnov Z		1,113	1,020	1,018	1,091
Asymp. Sig. (2-tailed)		,089	,101	,101	,091

a. Test Distribution is Normal.

b. Calculated from Data.

4.2 Hasil Penelitian

4.2.1 Variabel Kepemimpinan Transformasional (X_1)

Hasil penelitian terhadap Variabel Kepemimpinan Transformasional (X_1) dilakukan melalui hasil perhitungan terhadap masing-masing pernyataan pendukung variabel kepemimpinan transformasional sebagaimana dapat dilihat pada Tabel 8. berikut ini.

Tabel 8. Rekapitulasi Variabel Kepemimpinan Transformasional (X_1)

Pernyataan	Frekuensi Kepemimpinan Transformasional (X_1)					TS	Mean	Kriteria
	5	4	3	2	1			
Karisma								
1. Apakah saudara memahami tentang kejelasan Visi dari pimpinan perusahaan	80	18	120	48	19	947	3,32	Cukup Baik
2. Apakah saudara selalu menghormati pimpinan perusahaan	94	93	38	48	12	1064	3,73	Baik
3. Apakah pimpinan saudara selalu melakukan perubahan dalam pola kerja perusahaan	114	36	29	67	39	974	3,42	Baik
Perhatian Individu								
4. Apakah pimpinan saudara selalu memberikan perhatian terhadap bawahan	75	79	60	31	40	973	3,41	Baik
5. Apakah pimpinan saudara selalu memberi tugas yang berarti pada bawahannya	81	110	49	18	27	1055	3,70	Baik
6. Apakah pimpinan saudara selalu memberi kesempatan pada bawahannya untuk mengembangkan Pribadi	76	64	47	66	32	941	3,30	Cukup Baik
Rangsangan Intelektual								
7. Apakah pimpinan saudara selalu membantu Kemampuan berpikir pengikut	66	47	103	22	47	918	3,22	Cukup Baik

8.	Apakah pimpinan saudara mempunyai kemampuan untuk berpikir kreatif	31	40	89	90	35	797	2,80	Cukup Baik
9.	Apakah pimpinan saudara selalu mendorong bawahannya untuk berpikir kreatif	67	42	65	95	16	904	3,17	Cukup Baik
10.	Apakah pimpinan saudara selalu memberikan tugas yang jelas	71	39	33	95	47	847	2,97	Cukup Baik
Penghargaan									
11.	Apakah pimpinan saudara selalu memberikan insentif pekerjaan	60	12	68	57	88	754	2,65	Cukup Baik
12.	Apakah pimpinan saudara selalu membimbing bawahannya	101	66	50	30	38	1017	3,57	Baik
Manajemen Pengecualian									
13.	Apakah pimpinan saudara selalu kebebasan bekerja bawahannya	62	125	29	46	23	1012	3,55	Baik
14.	Apakah pimpinan saudara selalu tepat waktu dalam bekerjanya	37	101	95	30	22	956	3,35	Cukup Baik
15.	Apakah pimpinan saudara selalu mendorong bawahannya untuk bekerja tepat waktu	66	76	63	43	37	946	3,32	Cukup Baik
16.	Apakah pimpinan saudara selalu memberikan Biaya yang pantas terhadap setiap aktivitas.	55	86	55	47	42	920	3,23	Cukup Baik
TOTAL SKOR		1136	1034	993	833	564	4560	3,29	
PERSENTASE		24,91	22,68	21,78	18,27	12,37	100		
		47,59%		52,42%					
STDEV		0,298					3,00		3,59
KRITERIA		Cukup Baik Menuju Baik							

4.2.2 Variabel Budaya Organisasi (X_2)

Hasil penelitian terhadap Variabel Budaya Organisasi (X_2) dilakukan melalui hasil perhitungan terhadap masing-masing pernyataan pendukung variabel budaya organisasi sebagaimana dapat dilihat pada Tabel 9. berikut ini.

Tabel 9. Rekapitulasi Variabel Budaya Organisasi (X_2)

Pernyataan	Frekuensi Budaya Organisasi (X_2)					TS	Mean	Kriteria
	5	4	3	2	1			
Inovasi dan Pengambilan Resiko								
1. Dalam bekerja saya berupaya untuk melakukan tindakan kreativitas yang tinggi	99	26	89	50	21	987	3,46	Baik
2. Saya selalu diberi kesempatan untuk mengembangkan inovasi oleh perusahaan dalam melaksanakan pekerjaan	110	76	30	63	6	1076	3,78	Baik
3. Saya mampu untuk mengelala resiko dalam melaksanakan pekerjaan perusahaan	106	42	40	60	37	975	3,42	Baik
4. Saya selalu melakukan aktifitas kerja dengan penuh inisiatif pada perusahaan	69	62	77	40	37	941	3,30	Cukup Baik
Perhatian terhadap Rinci								
5. Saya dalam selalu bekerja cermat dalam melaksanakan tugas dari perusahaan	98	108	30	24	25	1085	3,81	Baik
6. Saya selalu melakukan aktivitas pekerjaan dengan teliti dan detail.	87	67	24	65	42	947	3,32	Cukup Baik

Orientasi Hasil									
7.	Saya selalu memperhatikan target capaian dalam proses belajar mengajar	66	57	99	21	42	939	3,29	Cukup Baik
8.	Saya dalam bekerja selalu mampu berorientasi terhadap hasil kerja	50	48	67	82	38	845	2,96	Cukup Baik
Orientasi Orang									
9.	Saya selalu berupaya dalam menetapkan keputusan individu dalam mengambil keputusan	78	44	50	78	35	907	3,18	Cukup Baik
10.	Saya mampu membuat keputusan manajemen pada lembaga tempat saya mengajar	94	49	32	79	31	951	3,34	Cukup Baik
Orientasi Tim									
11.	Saya selalu berusaha untuk berperilaku bekerjasama dalam Tim untuk mencapai tujuan perusahaan	49	19	56	57	104	707	2,48	Tidak Baik
12.	Saya selalu membantu pekerjaan lain, ketika dimintakan oleh perusahaan	121	56	49	29	30	1064	3,73	Baik
Keagresifan									
13.	Saya mampu bersifat progresif dalam melakukan aktivitas pekerjaan perusahaan	69	147	20	30	19	1072	3,76	Baik

14. Saya mampu bekerja cepat melebihi standar kerja yang ditetapkan perusahaan	41	101	80	25	38	937	3,29	Cukup Baik
Stabilitas								
15. Saya mampu menjaga kesetabilan dalam seluruh aktivitas perusahaan	56	100	38	50	41	935	3,28	Cukup Baik
16. Saya selalu berupaya untuk menjaga kenyamanan dalam melakukan aktivitas kerja.	76	81	60	48	20	1000	3,51	Baik
TOTAL SKOR	1269	1083	841	801	566	4560	3,37	
PERSENTASE	27,83	23,75	18,44	17,57	12,41	100		
	51,58%		48,42%					
STDEV	0,336						3,03	3,71
KRITERIA	Cukup Baik Menuju Baik							

4.2.3 Variabel Motivasi Kerja Pegawai (X_3)

Hasil penelitian terhadap Variabel Motivasi Kerja Pegawai (X_3) dilakukan melalui hasil perhitungan terhadap masing-masing pernyataan pendukung variabel motivasi kerja pegawai sebagaimana dapat dilihat pada Tabel 10. berikut ini.

Tabel 10. Rekapitulasi Variabel Motivasi Kerja Pegawai (X_3)

Pernyataan	Frekuensi Motivasi Kerja (X_3)					TS	Mean	Kriteria
	5	4	3	2	1			
Kebutuhan Berprestasi								
1. Pihak perusahaan selalu memberikan perhatian terhadap suasana untuk bekerja baik.	65	24	102	74	20	895	3,14	Cukup Baik

2.	Pihak perusahaan selalu memberikan perhatian terhadap upaya pencapaian tujuan perusahaan.	51	94	38	84	18	931	3,27	Cukup Baik
3.	Pihak perusahaan selalu memberikan dukungan terhadap pemecahan masalah pekerjaan	102	46	34	57	46	956	3,35	Cukup Baik
4.	Saya selalu bersedia untuk menghadapi pekerjaan yang menantang	58	70	95	47	15	964	3,38	Cukup Baik
5.	Saya selalu bersedia untuk mengembangkan cara Bekerja baru sesuai yang di inginkan perusahaan.	81	92	49	21	42	1004	3,52	Baik
6.	Perusahaan selalu memberikan kesempatan pada saya untuk mengembangkan berprestasi kerja.	55	74	44	48	64	863	3,03	Cukup Baik
Kebutuhan Kekuasaan									
7.	Perusahaan selalu memberikan arahan dan kesempatan pada saya untuk disukai banyak orang	67	40	125	10	43	933	3,27	Cukup Baik
8.	Perusahaan selalu memberikan arahan dan kesempatan pada saya untuk diterima dalam bagian kelompok kerja.	30	28	101	100	26	791	2,78	Cukup Baik

9.	Perusahaan selalu memberikan arahan dan kesempatan pada saya untuk ramah dan kooperatif	84	51	43	74	33	934	3,28	Cukup Baik
Kebutuhan Berafiliasi									
10.	Perusahaan selalu memberikan arahan dan kesempatan pada saya untuk membangun hubungan harmonis	80	66	38	76	25	955	3,35	Cukup Baik
11.	Perusahaan selalu memberikan arahan dan kesempatan pada saya untuk melakukan partisipasi social	72	35	46	43	89	813	2,85	Cukup Baik
12.	Perusahaan selalu memberikan arahan dan kesempatan pada saya untuk berkemampuan mempengaruhi orang	86	39	60	44	56	910	3,19	Cukup Baik
13.	Perusahaan selalu memberikan arahan dan kesempatan pada saya untuk berkemampuan dalam mengontrol orang	73	94	39	48	31	985	3,46	Baik
14.	Perusahaan selalu memberikan arahan dan kesempatan pada saya untuk naik golongan kepangkatan	56	108	63	28	30	987	3,46	Baik

15. Perusahaan selalu memberikan arahan dan kesempatan pada saya untuk mengembangkan posisi jabatan	66	106	30	52	31	979	3,44	Baik
16. Perusahaan selalu memberikan arahan dan kesempatan pada saya untuk mengontrol informasi.	78	65	54	31	57	931	3,27	Cukup Baik
TOTAL SKOR	1104	1032	961	837	626	4560	3,25	
PERSENTASE	24,21	22,63	21,07	18,36	13,73			
	46,84		53,16					
STDEV	0,214						3,04	3,47
KRITERIA	Cukup Baik Menuju Baik							

4.2.4 Variabel Kepuasan Kerja Pegawai (Y)

Hasil penelitian terhadap Variabel Kepuasan Kerja Pegawai (Y) dilakukan melalui hasil perhitungan terhadap masing-masing pernyataan pendukung variabel kepuasan kerja pegawai sebagaimana dapat dilihat pada Tabel 11. berikut ini.

Tabel 11. Rekapitulasi Variabel Kepuasan Kerja Pegawai (Y)

Pernyataan	Frekuensi Kepuasan Kerja (Y)					TS	Mean	Kriteria
	5	4	3	2	1			
Pekerjaan								
1. Saya merasa senang dengan pekerjaan saya pada saat ini	97	32	90	47	19	996	3,49	Baik
2. Saya bekerja sudah sesuai dengan tanggung jawab yang seharusnya saya laksanakan	105	97	37	43	3	1113	3,91	Baik
3. Saya memahami dengan baik tugas pokok dan fungsi dari pekerjaan	134	19	57	66	9	1058	3,71	Baik

Gaji									
4.	Gaji yang diterima sudah mencukupi kebutuhan hidup saya dan keluarga	55	54	90	44	42	891	3,13	Cukup Baik
5.	Insentif yang diterima sudah sesuai dengan beban kerja saya	104	126	34	17	4	1164	4,08	Baik
6.	Fasilitas yang diterima sudah mencukupi untuk menambah semangat dalam melaksanakan tugas	107	88	41	31	18	1090	3,82	Baik
Promosi									
7.	Seluruh pegawai memiliki kesempatan untuk promosi kenaikan jabatan	76	82	70	13	44	988	3,47	Baik
8.	Promosi jabatan sudah dilaksanakan secara terbuka dan dapat dipertanggung jawabkan	57	56	83	52	37	899	3,15	Cukup Baik
Rekan Kerja									
9.	Suasana di perusahaan sangat mendukung saya dalam membangun hubungan kerja dengan rekan sekerja	92	75	47	53	18	1025	3,60	Baik
10.	Suasana di perusahaan sangat mendukung saya dalam membangun hubungan keselarasan sosial	138	33	46	30	38	1058	3,71	Baik

11. Suasana di perusahaan sangat mendukung saya dalam membangun rasa hormat dari rekan sekerja	55	36	26	71	97	736	2,58	Tidak Baik
Pengawasan								
12. Dalam bekerja saya selalu mendapatkan pengawasan dari pimpinan	118	79	41	10	37	1086	3,81	Baik
13. Perusahaan selalu memberikan pengawasan terhadap seluruh pekerja	88	118	15	46	18	1067	3,74	Baik
14. Perusahaan selalu memberikan pengawasan terhadap Peningkatan kuantitas pekerjaan	45	92	75	24	49	915	3,21	Cukup Baik
15. Perusahaan selalu memberikan bantuan teknis terhadap Saya dalam upaya peningkatan aktivitas kerja	86	69	29	53	48	947	3,32	Cukup Baik
16. Perusahaan selalu memberikan dukungan sosial terhadap seluruh pekerja	92	81	84	15	13	1079	3,79	Baik
TOTAL SKOR	1449	1137	865	615	494	4560	3,53	
PERSENTASE	31,78	24,93	18,97	13,49	10,83	100		
	56,71		43,29					
STDEV	0,378						3,15	3,91
KRITERIA	Cukup Baik Menuju Baik							

4.2.5 Variabel Kinerja Pegawai (Z)

Hasil penelitian terhadap Variabel Kinerja Pegawai (Z) dilakukan melalui hasil perhitungan terhadap masing-masing pernyataan pendukung variabel yang bisa dilihat pada Tabel 12. berikut ini.

Tabel 12. Rekapitulasi Variabel Kinerja Pegawai (Z)

Pernyataan	Frekuensi Kinerja Pegawai (Z)					TS	Mean	Kriteria
	5	4	3	2	1			
Kuantitas								
1. Apakah target kerja pada tahun ini ada peningkatan yang signifikan dibandingkan tahun sebelumnya	90	16	103	63	13	962	3,38	Cukup Baik
2. Apakah jumlah pekerjaan pada tahun ini adanya peningkatan dibandingkan tahun sebelumnya	105	100	25	44	11	1099	3,86	Baik
3. Saya selalu berupaya untuk meningkatkan jumlah pekerjaan	113	33	41	68	30	986	3,46	Baik
Kualitas								
4. Saya selalu berupaya untuk meningkatkan standar kualitas pekerjaan	58	63	90	47	27	933	3,27	Cukup Baik
5. Saya selalu berupaya untuk meningkatkan Kemampuan kualitas pekerjaan	74	125	50	18	18	1074	3,77	Baik
6. Saya selalu berupaya untuk meningkatkan tingkat Ketrampilan teknis pekerjaan	74	92	29	58	32	973	3,41	Baik
7. Saya selalu berupaya untuk dapat meningkatkan Aksesibilitas dan penguasaan teknologi	83	58	96	29	19	1012	3,55	Baik
Waktu								
8. Saya selalu berupaya untuk melaksanakan Pekerjaan sesuai dengan jadwal yang ditetapkan	47	42	76	79	41	830	2,91	Cukup Baik

9. Saya selalu berupaya untuk bekerja dengan aktivitas Pekerjaan yang telah ditetapkan	80	67	56	58	24	976	3,42	Baik
Kehadiran								
10. Saya selalu berupaya untuk tidak absen dari pekerjaan	104	37	47	75	22	981	3,44	Baik
11. Saya selalu berupaya untuk berupaya untuk berupaya datang dan Pulang tepat waktu	54	34	59	72	66	793	2,78	Cukup Baik
Efisien								
12. Saya selalu berupaya untuk meningkatkan efisiensi dalam penggunaan bahan	114	59	59	17	36	1053	3,69	Baik
13. Saya selalu berupaya untuk meningkatkan efisiensi dalam pentata kelolaan perusahaan	67	126	23	45	24	1022	3,59	Baik
14. Saya selalu berupaya untuk meningkatkan efisiensi waktu kerja	44	112	72	22	35	963	3,38	Cukup Baik
Efektif								
15. Saya selalu berupaya untuk meningkatkan efektivitas standarisasi pekerjaan	69	90	32	42	52	937	3,29	Cukup Baik
16. Saya selalu berupaya untuk meningkatkan efektivitas dalam kesesuaian prosedur kerja	87	62	75	32	29	1001	3,51	Baik
TOTAL SKOR	1263	1116	933	769	479	4560	3,42	
PERSENTASE	27,70	24,47	20,46	16,86	10,50	100		
	52,17		47,82					
STDEV	0,277						3,14	3,70
KRITERIA	Cukup Baik Menuju Baik							

4.3 Pembahasan

4.3.1 Gambaran Kepemimpinan Transformasional (X_1)

Hasil penelitian terhadap variabel kepemimpinan transformasional (X_1) berada pada kriteria cukup baik menuju baik. Nilai rata-rata tertinggi pada variabel ini adalah dimensi karisma dengan kategori baik. Karisma atau kekuasaan pribadi mencerminkan kemampuan pemimpin untuk berinteraksi dengan orang lain. Adapun dimensi dengan nilai rata-rata terendah adalah dimensi rangsangan intelektual. Hal ini terlihat dari kurangnya kreativitas pimpinan dalam mengarahkan pegawai untuk meningkatkan produktivitas. Pimpinan kurang memberikan pengertian kepada seluruh pegawai agar terbuka dalam berkomunikasi, terutama menyikapi persoalan di dalam perusahaan.

Belum optimalnya kepemimpinan di PDAM di Propinsi Banten juga disebabkan oleh kompleksnya permasalahan yang dihadapi oleh PDAM di Propinsi Banten sebagaimana berikut ini.

- a. Persaingan pasar yang semakin meningkat seiring kehadiran perusahaan swasta dalam industri air minum.
- b. Sumber daya manusia yang masih kurang memadai dan tidak kompeten ($\pm 57\%$ pegawai PDAM di Propinsi Banten berpendidikan SLTA dan $\pm 38\%$ pegawai telah berusia 41-50 tahun).
- c. Perkembangan wilayah industri dan pertumbuhan penduduk akibat urbanisasi nampaknya kurang diantisipasi oleh pimpinan PDAM sehingga PDAM mengalami kesulitan mengembangkan jaringan dan perluasan cakupan layanan.
- d. Banyaknya industri yang masih menggunakan air tanah. Selain berdampak pada kerusakan lingkungan, hal ini juga merugikan PDAM yang masih terbatas dalam hal penambahan jumlah langganan dari golongan industri.
- e. Sumber air baku PDAM sebagian besar masih mengandalkan kondisi air sungai di wilayahnya masing-masing. Karena debit air semakin terbatas dan tercemar limbah industri, biaya produksi air menjadi tinggi.
- f. Belum bisa menetapkan tarif dengan *full cost recovery* secara merata. Penetapan penyesuaian tarif air juga sering kali mengalami hambatan karena harus dilakukan melalui Surat Keputusan Kepala Daerah (Bupati/Wali Kota) sebagai pemilik perusahaan dan persetujuan DPRD.
- g. Tidak transparannya proses rekrutmen direksi. Dalam konteks ini, Bupati/Wali Kota sering kali menggunakan hak prerogatifnya dengan menunjuk jajaran direksi yang tidak memiliki kompetensi yang dibutuhkan. Dampaknya, sering kali muncul rasa tidak puas dari kalangan pegawai internal PDAM yang sejatinya memiliki pengalaman dan kompetensi namun tidak mendapat kesempatan menjabat direksi.

4.3.2 Gambaran Budaya Organisasi (X_2)

Hasil penelitian terhadap variabel budaya organisasi (X_2) berada pada kriteria cukup baik menuju baik. Nilai rata-rata tertinggi pada variabel ini adalah dimensi perhatian terhadap rinci, sementara dimensi dengan nilai terendah adalah dimensi orientasi tim. Lemahnya kerja sama tim ini membuat anggota tim harus menghadapi tantangan lebih besar yang semakin sulit ditangani. Selain itu, para pimpinan unit kerja masih cenderung lebih mementingkan kepentingan unit kerjanya daripada kepentingan perusahaan secara umum sehingga hampir pada setiap penyelesaian permasalahan yang ada harus selalu menunggu keputusan atau instruksi dari pimpinan tertinggi.

Adapun dimensi dengan nilai rata-rata terendah kedua adalah dimensi orientasi hasil di mana mayoritas pegawai masih belum berorientasi pada hasil kerja. Artinya, dalam menyelesaikan suatu pekerjaan, hal terpenting adalah lebih kepada bagaimana bisa menyelesaikan pekerjaan tersebut tanpa memperhatikan kualitas hasil pekerjaan. Pegawai yang bekerja berdasarkan orientasi proses biasanya kurang fokus pada perolehan hasil. Berbeda dengan tipe pegawai yang berorientasi pada hasil akhir di mana yang cenderung berupaya menjaga kualitas hasil pekerjaannya.

4.3.3 Gambaran Motivasi Kerja Pegawai (X_3)

Hasil penelitian terhadap variabel motivasi kerja pegawai (X_3) berada pada kriteria cukup baik menuju baik. Nilai rata-rata tertinggi pada variabel ini adalah dimensi kebutuhan berafiliasi, sementara dimensi dengan nilai terendah adalah dimensi kebutuhan akan kekuasaan. Sebagai makhluk sosial, manusia memiliki kebutuhan untuk berafiliasi, berinteraksi dan bisa diterima di lingkungan kerjanya. Kebutuhan ini berhubungan erat dengan pekerjaan dan mengarahkan tingkah laku manusia pada usaha untuk mencapai tujuan. Sementara itu, kebutuhan berkuasa adalah kebutuhan untuk menguasai dan memengaruhi situasi dan orang lain agar menjadi dominan dan berada pada posisi tertentu melebihi orang lain. Kebutuhan ini menyebabkan orang yang bersangkutan kurang mempedulikan perasaan orang lain.

Antusiasme mayoritas pegawai juga belum terlihat, terutama dalam aspek menguasai, memengaruhi situasi dan orang lain agar menjadi dominan serta dapat menduduki posisi tertentu yang lebih baik. Salah satu penyebabnya adalah terbatasnya posisi jabatan yang bisa diraih seorang pegawai. Seorang pegawai akan menduduki posisi jabatan tertentu hanya jika ada pejabat di atasnya yang pensiun atau diberhentikan. Kalaupun terjadi mutasi atau promosi maka faktor utama yang menjadi penilaian adalah lamanya masa kerja dan loyalitas terhadap pimpinan, bukan berdasarkan kemampuan atau prestasi kerjanya. Kondisi inilah yang menyebabkan pegawai kurang antusias bersaing dalam prestasi kerja agar bisa menduduki jabatan tertentu, tetapi pegawai hanya melaksanakan pekerjaan-pekerjaan keseharian sesuai tugas pokoknya.

4.3.4 Gambaran Kepuasan Kerja Pegawai (Y)

Hasil penelitian terhadap variabel kepuasan kerja (Y) berada pada kriteria cukup baik menuju baik. Dimensi dengan rata-rata nilai tertinggi adalah dimensi pekerjaan, sementara dimensi dengan nilai terendah adalah rekan kerja. Belum optimalnya kerja sama antarpegawai dapat dilihat dari rendahnya antusiasme bekerja dalam tim. Penyebabnya adalah pegawai merasa bahwa kepuasan yang didapat dari kerja kelompok kurang bisa dirasakan hasilnya. Berbeda halnya jika bekerja secara individu di mana keberhasilan menyelesaikan sebuah pekerjaan akan memberi kepuasan tersendiri dan hasilnya dapat langsung dilihat.

Adapun nilai dengan rata-rata terendah adalah mengenai suasana tempat kerja yang mendukung dalam membangun rasa hormat dari rekan sekerja. Hal ini terlihat dari sebagian besar pegawai merasa kurang puas dengan suasana di tempat kerja, khususnya dalam hubungannya dengan sesama rekan kerja dan atasan. Pegawai cenderung lebih menyukai bekerja secara individu dan enggan bekerja secara kelompok. Atasan atau pegawai senior ingin selalu dihormati dan merasa lebih pintar atau lebih tahu dari bawahannya hingga kurang menghargai dan sering kali tidak mau menerima masukan, ide atau pendapat dari rekan kerja bawahannya.

Nilai dengan rata-rata terendah kedua adalah pada pernyataan *gaji yang diterima sudah mencukupi kebutuhan hidup saya dan keluarga*. Hal ini sedikit berbeda dengan temuan di lapangan di mana pada umumnya gaji yang diterima pegawai sudah cukup besar, bahkan di atas UMK, Selain menerima gaji hingga 13 kali dalam setahun, pegawai juga mendapat Tunjangan Hari Raya (THR) yang besarnya antara 1 sampai 4 kali gaji, insentif Sisa Hasil Usaha (SHU) setiap tahun, tunjangan kesehatan pegawai dan keluarganya serta tunjangan lainnya yang diberikan untuk memotivasi pegawai demi meningkatkan pelayanan yang lebih baik kepada pelanggan dan masyarakat.

4.3.5 Gambaran Kinerja Pegawai (Z)

Hasil penelitian terhadap variabel kinerja pegawai (Z) berada pada kriteria cukup baik menuju baik. Dimensi dengan nilai terbesar adalah dimensi kuantitas, yaitu jumlah hasil kerja yang didapat dalam suatu periode waktu yang ditentukan. Dimensi dengan nilai terendah adalah dimensi kehadiran. Nilai dengan rata-rata terendah pertama adalah pernyataan *saya selalu berupaya datang dan pulang tepat waktu*, sementara nilai dengan rata-rata terendah kedua adalah pernyataan *saya selalu berupaya melaksanakan pekerjaan sesuai jadwal yang ditetapkan*.

Tingkat kehadiran juga pegawai pada umumnya sudah baik. Hanya saja, tingkat keterlambatan kerja masih sangat tinggi dan belum optimalnya dalam memanfaatkan jam kerja. Akibatnya, waktu untuk melayani para pelanggan menjadi berkurang karena pegawai jarang berada di tempatnya. Selain itu, masih ada pegawai yang saat jam kerja

mengisi kegiatannya dengan aktivitas yang bukan merupakan tugas pokoknya, seperti mengobrol sambil minum kopi dan merokok di warung kopi atau kantin, mengobrol di kantor pada saat jam kerja, membaca koran pada jam sibuk, meninggalkan kantor pada saat jam kerja untuk mengurus hal lain di luar lingkup tugas, menyerahkan pekerjaan kepada orang lain yang bukan tugasnya, menunda pekerjaan dan lain-lain.

Masalah lainnya adalah pembagian tugas dan beban kerja yang tidak merata antara satu pegawai dengan pegawai lainnya. Hal ini terlihat dari masih adanya pegawai yang sangat sibuk bekerja karena beban kerjanya banyak, sementara ada pegawai yang terlihat santai tidak melakukan pekerjaan apa pun. Begitu juga dalam menangani keluhan dari pelanggan dan perbaikan kebocoran pipa yang masih sering terlambat dikerjakan.

Kondisi tersebut disebabkan masih lemahnya sistem pengawasan yang ada, belum optimalnya penerapan SOP secara konsisten, belum adanya standar pelayanan dan sistem penilaian kinerja pegawai yang terukur dan menantang yang dapat memacu pegawai untuk meningkatkan prestasi kerjanya.

4.3.6 Pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap Kepuasan Kerja Pegawai

Variabel kepemimpinan transformasional (X_1) memiliki pengaruh langsung sebesar 23,32%, pengaruh tidak langsung melalui hubungannya dengan budaya organisasi (X_2) sebesar 7,98%, dan pengaruh tak langsung melalui motivasi kerja (X_3) sebesar 3,62%, sehingga total pengaruhnya sebesar 34,92%.

Berdasarkan hasil pengolahan data terlihat variabel kepemimpinan transformasional (X_1) berpengaruh langsung terhadap kepuasan kerja. Hal ini berarti kepuasan kerja pegawai sangat dipengaruhi oleh peran pimpinan. Hal ini sejalan dengan teori yang dikemukakan Baron dan Byrne (2005) bahwa terdapat dua kelompok faktor yang memengaruhi kepuasan kerja. Faktor pertama adalah faktor organisasi yang berisi kebijaksanaan perusahaan, peranan pimpinan dan iklim kerja. Faktor kedua adalah faktor individual atau karakteristik karyawan. Pada faktor individual, terdapat dua *predictor* penting terhadap kepuasan kerja: status dan senioritas. Status kerja yang rendah dan pekerjaan yang rutin kemungkinan akan mendorong pegawai mencari pekerjaan lain.

Wexley dan Yukl (1977) berpendapat bahwa pekerjaan yang terbaik bagi penelitian-penelitian tentang kepuasan kerja adalah dengan memperhatikan baik faktor pekerjaan maupun individu. Faktor-faktor yang memengaruhi kepuasan kerja, seperti gaji, kondisi kerja, mutu pengawasan dari pimpinan, teman sekerja, jenis pekerjaan, keamanan kerja, kesempatan karir (promosi jabatan) dan faktor individu yang berpengaruh adalah kebutuhan-kebutuhan yang dimilikinya,

Dengan demikian, penelitian ini membuktikan bahwa kepemimpinan transformasional berkontribusi dalam meningkatkan kepuasan kerja pegawai PDAM. Semakin baik peran pimpinan dalam memperhatikan dan mengawasi pegawai maka kepuasan kerja akan semakin meningkat. Sebaliknya, jika pimpinan kurang memberi perhatian kepada pegawai maka kepuasan kerja akan menurun.

4.3.7 Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kepuasan Kerja Pegawai

Variabel budaya organisasi (X_2) mempunyai pengaruh langsung sebesar 8,12%, pengaruh tidak langsung melalui hubungannya dengan kepemimpinan transformasional (X_1) sebesar 7,98% dan pengaruh tidak langsung melalui motivasi kerja pegawai (X_3) sebesar 2,05%. Total pengaruhnya adalah 18,15%. Budaya organisasi memberikan kontribusi pengaruh yang terbesar kedua pada kepuasan kerja. Tapi, jika dilihat dari nilai koefisien jalur, nilai budaya organisasi memberikan kontribusi paling rendah terhadap kepuasan kerja.

Untuk membangun budaya organisasi yang kuat, dibutuhkan proses yang tidak mudah dilalui, karena perubahan dalam organisasi menyangkut perubahan orang-orang yang berada di dalam organisasi, termasuk di dalamnya perbedaan persepsi, keinginan, sikap dan perilaku. Dalam menyiapkan perubahan, pegawai diharapkan merasa aman dan bahagia dalam melakukan pekerjaannya sehingga pegawai bersedia menerima perubahan dengan tulus tanpa ada rasa takut atau terpaksa.

Budaya yang kuat terbentuk karena nilai-nilai, gaya kepemimpinan yang kuat serta pemerataan dan identitas. Pemerataan memperlihatkan sejauh mana setiap anggota organisasi mempunyai nilai-nilai yang sama, sementara identitas menunjukkan tingkat komitmen anggota organisasi pada nilai-nilai yang berlaku dalam organisasi. Budaya organisasi yang kuat akan memicu pegawai untuk berpikir, berperilaku dan bersikap sesuai dengan nilai-nilai organisasi. Kesesuaian antara budaya organisasi dengan anggota organisasi yang mendukungnya akan menimbulkan kepuasan kerja sehingga mendorong pegawai untuk meningkatkan kinerja agar semakin lebih baik lagi.

4.3.8 Pengaruh Motivasi Kerja Pegawai terhadap Kepuasan Kerja Pegawai

Variabel motivasi kerja pegawai (X_3) mempunyai pengaruh langsung sebesar 10,28%, sedangkan pengaruh tidak langsung melalui hubungannya dengan kepemimpinan transformasional (X_1) sebesar 3,62% dan pengaruh tidak langsung melalui budaya organisasi (X_2) sebesar 2,05%. Total pengaruhnya adalah sebesar 15,96%.

Motivasi memberikan kontribusi terlemah terhadap kepuasan kerja pegawai. Namun demikian, secara langsung motivasi memberikan pengaruh terbesar kedua terhadap kepuasan kerja. Motivasi berperan bagi keberhasilan suatu organisasi atau perusahaan. Karena itu, seorang pemimpin atau manajer harus memiliki teknik untuk memelihara

kinerja dan kepuasan kerja pegawainya, salah satunya dengan memotivasi mereka agar melaksanakan tugas sesuai dengan ketentuan yang berlaku. Motivasi merupakan kesediaan mengeluarkan tingkat upaya tinggi ke arah tujuan organisasi yang dikondisikan kemampuan upaya itu untuk memenuhi kebutuhan individual.

4.3.9 Pengaruh Kepemimpinan Transformasional, Budaya Organisasi dan Motivasi Kerja Pegawai terhadap Kepuasan Kerja Pegawai

Kontribusi semua variabel bebas, yaitu kepemimpinan transformasional (X_1), budaya organisasi (X_2) dan motivasi kerja pegawai (X_3) dalam menentukan variasi kepuasan kerja pegawai (Y) adalah sebesar 69,04%, sedangkan faktor lain yang tidak diteliti dan turut memengaruhi kepuasan kerja sebesar 30,96%.

Kepuasan kerja merupakan keadaan emosional pegawai di mana terjadi atau tidak terjadi titik temu antara nilai balas jasa kerja pegawai dengan tingkat nilai balas jasa yang diinginkan bagi pegawai bersangkutan. Oleh karena itu, ada banyak faktor yang dapat memengaruhi kepuasan kerja pegawai yang perlu jadi bahan pertimbangan oleh para eksekutif di PDAM. Faktor penting yang utama adalah faktor kepuasan finansial yang meliputi sistem dan besarnya gaji, jaminan sosial, tunjangan, fasilitas dan promosi jabatan.

Faktor lainnya adalah kepuasan fisik yang berhubungan dengan kondisi fisik lingkungan kerja dan kondisi fisik pegawai. Hal ini meliputi jenis pekerjaan, pengaturan waktu kerja dan istirahat, perlengkapan kerja, kondisi ruangan/suhu, penerangan dan lain sebagainya. Adapun faktor yang terakhir adalah kepuasan sosial yang berhubungan dengan interaksi sosial baik antarsesama pegawai maupun dengan atasan. Hal ini meliputi rekan kerja yang kompak, pimpinan yang adil dan bijaksana serta pengarahan dan perintah yang wajar.

4.3.10 Pengaruh Kepuasan Kerja Pegawai terhadap Kinerja Pegawai

Besarnya kepuasan kerja pegawai (Y) dalam menentukan variasi kinerja pegawai (Z) adalah sebesar 81,70%, sedangkan faktor lain yang tidak diteliti dan turut mempengaruhi kinerja pegawai adalah sebesar 18,30%. Dengan demikian, kepuasan kerja pegawai berpengaruh secara signifikan kepada kinerja pegawai. Semakin besar tingkat kepuasan maka semakin meningkat kinerja para pegawai PDAM. Tanpa adanya kepuasan kerja, pegawai akan bekerja tidak seperti yang diharapkan perusahaan. Akibatnya, kinerja pegawai menjadi rendah sehingga tujuan perusahaan secara maksimal tidak akan tercapai.

Salah satu upaya yang dapat ditempuh oleh manajer atau atasan untuk memotivasi pegawai adalah dengan menciptakan kepuasan kerja meskipun tidak mudah. Hasil penelitian ini mendukung temuan riset yang dilakukan Krenhauser dan Sharp (dalam

Luthans, 2011: 264) yang menyatakan terdapat hubungan dan pengaruh langsung dari kepuasan kerja terhadap kinerja di mana kepuasan kerja yang tinggi pada gilirannya akan meningkatkan kinerja.

PENUTUP

5.1. Kesimpulan

Gambaran kepemimpinan transformasional secara keseluruhan dapat digambarkan cukup baik menuju baik. Dimensi dengan nilai rata-rata tertinggi adalah dimensi karisma, sementara dimensi dengan nilai rata-rata terendah adalah dimensi rangsangan intelektual. Budaya organisasi berada pada kategori cukup baik menuju baik. Dimensi dengan nilai rata-rata tertinggi adalah dimensi perhatian terhadap rinci, sementara dimensi dengan nilai rata-rata terendah adalah dimensi orientasi pada tim. Motivasi kerja pegawai berada pada kategori cukup baik menuju baik. Dimensi dengan nilai rata-rata tertinggi adalah dimensi kebutuhan berprestasi, sementara dimensi dengan nilai rata-rata terendah adalah dimensi kebutuhan akan kekuasaan.

Kepuasan kerja berada pada kategori cukup baik menuju baik. Dimensi dengan nilai rata-rata tertinggi adalah dimensi pekerjaan, sementara dimensi dengan nilai rata-rata terendah adalah dimensi rekan kerja. Adapun dua aspek lainnya yang masih lemah adalah suasana perusahaan yang belum mendukung dalam membangun rasa hormat dari rekan sekerja dan gaji yang diterima belum mencukupi kebutuhan hidup para pegawai. Kinerja pegawai berada pada kategori cukup baik menuju baik. Dimensi dengan nilai terbesar adalah dimensi kuantitas, yaitu jumlah hasil kerja yang didapat dalam satu periode waktu yang ditentukan, sementara dimensi dengan nilai terendah adalah dimensi kehadiran.

Kepemimpinan transformasional memberi pengaruh yang paling dominan terhadap kepuasan kerja pegawai PDAM di Propinsi Banten dengan total pengaruh 34,9%. Budaya organisasi berada di urutan terbesar kedua pengaruhnya terhadap kepuasan kerja pegawai dengan total pengaruh 18,5%. Motivasi kerja memberikan kontribusi ketiga dalam hal pengaruhnya terhadap kepuasan kerja pegawai dengan total pengaruh 15,9%.

Secara simultan, kepemimpinan transformasional, budaya organisasi dan motivasi kerja pegawai berpengaruh terhadap kepuasan kerja pegawai PDAM di Propinsi Banten sebesar 69,04%. Sedangkan faktor lain yang tidak diteliti dan turut memengaruhi kinerja, seperti lingkungan kerja, kompensasi, komunikasi dan lain sebagainya, pengaruhnya sebesar 30,96%. Adapun besar pengaruh kepuasan kerja pegawai terhadap kinerja pegawai PDAM di Propinsi Banten adalah sebesar 81,70%, sementara faktor lain yang tidak diteliti dan turut memengaruhi kinerja pegawai PDAM di Propinsi Banten adalah sebesar 18,30%.

5.2. Saran

Dalam upaya peningkatan kapabilitas kepemimpinan transformasional, diperlukan upaya peningkatan kompetensi konseptual dan kompetensi teknis melalui pendidikan dan pelatihan yang relevan, konkret dan berkesinambungan. Di samping itu, pimpinan perlu meningkatkan insentif bagi pegawai berprestasi dan terus menerus mengembangkan kreativitas.

Untuk mengembangkan budaya organisasi yang lebih kondusif diperlukan peningkatan nilai-nilai budaya organisasi, terutama yang terkait dengan nilai-nilai yang dianut pegawai dan nilai-nilai budaya yang mendukung kepuasan pegawai. Selain itu, dalam membangun budaya organisasi, pimpinan perlu terus menerus mengembangkan kerja sama tim dan memotivasi pegawai agar berorientasi pada hasil kerja.

Dalam peningkatan motivasi kerja, perlu ada upaya peningkatan motivasi secara berkesinambungan, baik yang menyangkut motivasi yang datang dari diri pegawai maupun motivasi yang datang perusahaan. Di samping itu, perusahaan harus terus menerus memberikan arahan dan kesempatan pada pegawai untuk membangun kebersamaan dalam kelompok kerja dan partisipasi sosial.

Dalam peningkatan kepuasan kerja, perusahaan perlu melakukan upaya peningkatan kepuasan kerja pegawai secara terus menerus baik dalam bentuk finansial maupun nonfinansial. Di samping itu, perusahaan perlu terus menerus membangun rasa hormat dari rekan kerja serta meningkatkan gaji dan tunjangan sesuai dengan kemampuan perusahaan. Peningkatan kepuasan kerja pegawai juga harus mampu mendorong kerja produktif dan menerapkan sistem penilaian kinerja pegawai yang lebih menantang.

Dalam peningkatan kinerja, perlu adanya upaya peningkatan secara terus menerus terkait kegiatan perencanaan kerja dan pelaksanaan program kerja. Di samping itu, perusahaan juga perlu meningkatkan pengawasan terhadap disiplin jam kerja pegawai, meningkatkan efisiensi dan efektivitas kerja sesuai jadwal dan standarisasi kerja yang telah ditetapkan.

REFERENSI

- Armstrong, Michael and Stephen Taylor. 2014. *Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice*. Kogan Page.
- Baron, Robert A. dan Donn Byrne. 2005. *Psikologi Sosial (Jilid 1)*. Jakarta: Erlangga.
- Brown, Andrew. 1998. *Organizational Culture*. Financial Times Management.
- DeCenzo, David A. and Stephen P. Robbins. 2010. *Fundamentals of Human Resource Management*. Wiley.
- Dessler, Gary. 2011. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: PT. Indeks.
- George, Jennifer M. and Gareth R. Jones. 2012. *Understanding and Managing Organizational Behavior*. Pearson.

- Gibson, James L., John M. Ivancevich and Robert Konopaske. 2006. *Organizations: Behavior, Structure, Processes*. McGraw-Hill Education.
- Griffin, Ricky W. 2002. *Manajemen (Jilid 1)*. Jakarta: Erlangga.
- Handoko, Hani T. 2012. *Manajemen*. Yogyakarta: BPFE.
- Ivancevich, John M., Robert Konopaske dan Michael T. Matteson. 2007. *Perilaku Dan Manajemen Organisasi (Jilid 1)*. Jakarta: Erlangga.
- Kreitner, Robert dan Angelo Kinicki. 2014. *Perilaku Organisasi*. Jakarta: Salemba Empat.
- Luthans, Fred. 2011. *Organizational Behavior: An Evidence-Based Approach*. McGraw Hill.
- Mangkunegara, Anwar Prabu. 2010. *Evaluasi Kinerja SDM*. Bandung: PT> Remaja Rosdakarya.
- Mathis, Robert L. and John H. Jackson. 2011. *Human Resource Management*. Jakarta: Salemba Empat.
- Mondy, R. Wayne. 2008. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Erlangga.
- Priadana, Sidik dan Dedi Hadian. 2013. *Paradigma Kepemimpinan di Indonesia*. Bandung: Logoz Publishing.
- Rivai, Veithzal. 2011. *Performance Appraisal*. Jakarta: Rajawali Pers.
- Robbins, Stephen P. 2002. *Perilaku Organisasi*. Jakarta: Erlangga.
- Robbins, Stephen P., dan Timothy A. Judge. 2014. *Perilaku Organisasi*. Jakarta: Salemba Empat.
- Sedarmayanti. 2011. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bandung: Refika Aditama.
- Tyson, Shaun. 2006. *Essentials of Human Resource Management*. Routledge.
- Wexley, Kenneth N. and Gary A. Yukl. 1977. *Organizational Behavior and Personnel Psychology*. R. D. Irwin.
- Wibowo. 2013. *Manajemen Kinerja*. Jakarta: Rajawali Pers.
- Yukl, Gary. 2010. *Kepemimpinan dalam Manajemen*. Jakarta: PT. Indeks.
- Yuniarsih, Tjutju dan Suwatno. 2011. *Manajemen Sumber Daya Manusia: Teori, Aplikasi dan Isu Penelitian*. Bandung: Alfabeta.