

## **Pengaruh Kepemimpinan Transformasional, Budaya Organisasi dan Motivasi Kerja Pegawai Terhadap Kepuasan Kerja Pegawai PDAM**

---

**Ahmad Badawi<sup>1</sup>, M. Sidik Priadana<sup>2</sup>**

Universitas Muhammadiyah Tangerang<sup>1</sup>

Universitas Pasundan<sup>2</sup>

E-mail : ahmadbadawi@gmail.com<sup>1</sup>; sidikpriadana.dim@unpas.ac.id<sup>2</sup>

### **ABSTRACT**

*The background of this research is based on the phenomenon that is where employees performances is not optimal so that the development of the companies currently not optimal. As for the main factor is the low of job satisfaction. Based on preliminary research, low job satisfaction is often caused by non-optimal of transformational leadership, organizational culture and the limited motivations of the employees PDAM's in Banten Province. This study aims to acknowledge and analyze The Impact of Transformational Leadership, Organizational Culture and Work Motivations on Employees On The Job Satisfaction Employees PDAM's In The Province Banten. This study used a descriptive approach and verification, the research method used descriptive and explanatory survey. In this study, the samples are all employees of PDAM's in Banten Province as much as 285 Employees. The analysis method of this study is the Path Analysis. The research concludes that there is an The influence of the Transformational Leadership on Job Satisfaction of 23,32 percent, The effect of Organizational Culture on Job Satisfaction of 8,12 percent, the effect of Work Motivation on Job Satisfaction at 10,28 percent. Simultaneously influence of independent variables on the Job Satisfaction of 69,02 percent of the remaining 30,98 percent is other factors are not studied, but also influence on the Job Satisfaction.*

*Keywords: transformational leadership, organizational culture, work motivation, job satisfaction.*

### **ABSTRAK**

*Latar belakang dari penelitian ini didasarkan pada fenomena yang ada dimana kinerja pegawai yang belum optimal sehingga perkembangan PDAM pada saat ini belum optimal. Adapun yang menjadi faktor utama rendahnya tingkat kepuasan dalam bekerja masih rendah. Berdasarkan penelitian awal, rendahnya kepuasan kerja lebih disebabkan belum optimalnya kepemimpinan transformasional, rendahnya budaya organisasi dan terbatasnya motivasi pegawai di Provinsi Banten. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui dan mengkaji Pengaruh Kepemimpinan Transformasional, Budaya Organisasi dan Motivasi Kerja Pegawai Terhadap Kepuasan Kerja Pegawai PDAM Di Provinsi Banten. Penelitian ini menggunakan pendekatan deskriptif dan verifikatif, metode penelitian yang digunakan descriptive survey dan explanatory survey. Dalam penelitian ini yang menjadi sampel adalah seluruh pegawai PDAM di Provinsi Banten sebanyak 285 Pegawai. Metode analisis dalam penelitian ini menggunakan analisis Jalur (Path Analysis). Hasil penelitian menyimpulkan bahwa terdapat pengaruh langsung Kepemimpinan Transformasional terhadap Kepuasan Kerja sebesar 23,32 persen, Pengaruh langsung Budaya Organisasi terhadap Kepuasan Kerja sebesar 8,12 persen, pengaruh langsung Motivasi Kerja terhadap Kepuasan Kerja sebesar 10,28 persen. Secara simultan pangaruh variabel bebas terhadap Kepuasan Kerja sebesar 69,02 persen sisanya sebesar 30,98 persen merupakan faktor lain yang tidak diteliti namun turut mempengaruhi Kepuasan Kerja.*

*Kata Kunci i: kepemimpinan transformasional, budaya organisasi, motivasi kerja, kepuasan kerja.*

## PENDAHULUAN

Lingkungan bisnis yang masuk pada era globalisasi menghadapi berbagai macam permasalahan baik secara eksternal maupun internal. Persaingan pasar yang meningkat (hypercompetitive), product life cycle semakin singkat, munculnya perusahaan-perusahaan baru, dan persaingan dalam industri yang semakin ketat. Apalagi dengan perdagangan bebas seperti AFTA, NAFTA, WTO, dan kesepakatan MEA ( Masyarakat Ekonomi Asean ) tahun 2015.

Dalam rangka menghadapi berbagai macam kendala tersebut, perusahaan-perusahaan baik BUMN maupun BUMD dituntut agar mampu bersaing dalam rangka mencapai tujuan yang telah ditetapkan.

Perusahaan Daerah Air Minum (PDAM) merupakan Perusahaan Daerah yang memiliki wewenang dalam penyelenggaraan pengembangan dan penyediaan air minum bagi masyarakat dimana Perusahaan ini menyebar pada seluruh Provinsi di Indonesia.

Provinsi Banten merupakan provinsi yang memiliki PDAM sebanyak Tujuh Perusahaan baik di Kabupaten maupun di Kota. PDAM di Provinsi Banten belum mampu memberikan pelayan air bersih bagi penduduk di Provinsi Banten. Adapun PDAM Kabupaten Tangerang, adalah Kabupaten yang paling mampu memberikan pelayanan tertinggi terhadap masyarakatnya, yaitu sebesar 24,38 persen, sedangkan PDAM Kota Cilegon, adalah Kota yang paling mampu memberikan pelayanan tertinggi terhadap masyarakatnya, yaitu sebesar 23,55 persen. sedangkan PDAM Kabupaten Pandeglang, adalah Kabupaten yang memberikan pelayanan terendah terhadap masyarakatnya, yaitu sebesar 7,80 persen, sedangkan PDAM Kota Serang yang memberikan pelayanan terendah terhadap masyarakatnya, yaitu sebesar 0,90 persen,

Apabila di lihat dari jumlah pelanggan dari PDAM dibandingkan dengan jumlah penduduk yang ada di Kabupaten dan Kota di Provinsi Banten

memperlihatkan bahwa pengembangan PDAM tersebut masih jauh dari harapan menjadi Perusahaan Daerah yang mampu memberikan sumbangan bagi penghasilan pemerintah daerah. Oleh karena itu perlu adanya upaya dari berbagai pihak, baik dari pihak Pemerintah Daerah maupun dari pihak PDAM untuk terus meningkatkan usahanya.

Berdasarkan data empirik memperlihatkan bahwa Tingkat Pendidikan Pegawai PDAM di Provinsi Banten yang paling banyak adalah berpendidikan SLA (  $\pm 57\%$  ). Hal ini menunjukkan keterbatasan sumber daya manusia yang dimiliki serta tingkat daya saing yang masih rendah.

Disamping Jumlah Pegawai dan Tingkat Pendidikan, Tingkat Usia pegawai dari PDAM di Provinsi Banten yang berusia 41 – 50 paling banyak jumlahnya ( 38 % ). Hal ini memperlihatkan bahwa pegawai sudah mulai kurang produktif, sehingga pegawai mempunyai keterbatasan dalam melakukan aktivitas kerja yang cepat dan mobilitas pegawai sangat terbatas. Disamping itu jumlah pegawai tiap PDAM satu sama lainnya tidak seimbang, dan produktivitas pegawai di antara PDAM sangat terbatas. Hal ini memperlihatkan bahwa dalam perkembangannya, ternyata pegawai PDAM yang berada di Provinsi Banten tersebut masih terbatas, dan belum mampu untuk memenuhi semua kebutuhan air minum bagi masyarakat, disatu sisi cakupan layanan masih rendah dengan tingkat kebocoran yang masih tinggi, disisi lain kontinuitas dan pasokan air masih menjadi kendala yang masih belum teratasi.

Banyak faktor yang menjadi kendala hampir semua PDAM di wilayah Banten, diantaranya: sarana teknologi, sarana fisik, sumber daya keuangan, sumber daya alam, sumber daya manusia dan yang tidak kalah pentingnya adalah penerapan manajemen yang sesuai dengan keinginan pemerintah untuk menjadi good corporate government.

Manajemen merupakan suatu hal yang tidak dapat disepelekan, dan perlu mendapatkan perhatian, karena manajemen merupakan sesuatu yang kompleks sebagai ilmu dan sebagai seni.

Hal ini sesuai dengan pendapat Mary Parker Follet yang menggambarkan manajemen sebagai seni membereskan segala hal melalui orang lain. Peter Drucker seorang ahli manajemen terkemuka menjelaskan bahwa para manajer memberikan arah pada organisasi mereka, memimpin dan memutuskan bagaimana menggunakan sumber daya organisasi untuk mencapai sasaran. Membereskan segala hal yang harus dilakukan melalui orang-orang dan sumber daya lainnya serta memberikan arah dan kepemimpinan adalah apa yang dilakukan manajer (Robbins & Judge, 2011).

Manajer bertanggung jawab untuk mengupayakan agar bagaimana sebuah perusahaan mampu menghadapi berbagai tantangan tersebut melalui pengelolaan yang benar. (Gibsons et al., 2006)

Manajemen di samping memiliki keempat fungsi di atas, maka manajemen juga memiliki peran yang sangat strategis dalam perusahaan. Peran tersebut dijabarkan oleh Minzberg (Robbins & Judge, 2011) yang menggagas sepuluh peran dasar manajemen yang dapat dikelompokkan menjadi tiga divisi: 1) Peran Jembatan antar pribadi (interpersonal roles): panutan, pimpinan dan penghubung; 2) Peran Penyambung Informasi (information roles): pengawas, penyebar berita, juru bicara; 3) Peran Pengambil Keputusan: pengusaha/ pelopor/ pendobrak, pengentas kendala, pengalokasian sumber daya dan perunding.

Salah satu faktor yang sangat mempengaruhi keberhasilan organisasi adalah sumber daya manusia. Sebuah perusahaan yang memiliki sumber daya manusia yang memadai akan memiliki peluang yang besar dalam pencapaian tujuan perusahaan. Demikian sebaliknya apabila perusahaan tidak memiliki kekuatan pada sumber daya manusia, maka akan sulit dalam menghadapi persaingan dan mencapai tujuan perusahaan.

Lingkungan luar organisasi yang tidak menentu dan berubah-ubah memerlukan kesiapan sumber

daya manusia dan pengelolaannya dalam organisasi. (Gibsons et al., 2006)

Kepentingan strategis sumber daya manusia terutama dalam rangka memberikan added value bagi perusahaan, sehingga perusahaan mampu menghadapi persaingan yang semakin ketat. Hal tersebut sesuai yang dikemukakan oleh Bateman dan Snell (2015) bahwa Manajemen Sumber Daya Manusia memiliki peran strategis yang semakin penting. Perencanaan dan manajemen strategis perusahaan dapat menciptakan suatu keunggulan kompetitive ketika perusahaan tersebut memiliki atau mengembangkan sumber daya yang berharga, langka, tidak dapat ditiru, dan terorganisasi. Dampak strategis dari sumber daya manusia antara lain: menciptakan nilai, langka, sulit untuk ditiru dan terorganisasi.

Sumber Daya Manusia dalam organisasi adalah para perancang, pengusaha, dan pengantar layanan. Oleh karena itu, satu tujuan dari manajemen sumber daya manusia untuk menentukan aktivitas yang memberikan kontribusi pada kinerja organisasi yang tinggi. Hanya dengan bertindak demikian para profesional sumber daya manusia membenarkan tuntutan bahwa mereka memberikan kontribusi pada keberhasilan strategis organisasi (Mathis & Jackson, 2011).

Terdapat dua factor yang mempengaruhi Kinerja Karyawan yaitu Faktor Internal dari individu itu sendiri dan Faktor Eksternal baik dari perusahaan tempat ia bekerja maupun lingkungannya.

Mathis dan Jackson (2011) menjelaskan faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan adalah individual kemampuannya, usaha yang dicurahkan, dan dukungan organisasi yang diterimanya. Sebagai unit SDM dalam organisasi seharusnya tergantung pada apa yang diharapkan oleh manajemen atas.

Dalam rangka memelihara dan mengembangkan kemampuan sumber daya manusia, perusahaan perlu melakukan Penilaian Kinerja. Dengan Penilaian Kinerja yang lebih menantang dan terukur serta

dibandingkan dengan standar yang sudah ditetapkan perusahaan, maka perusahaan dapat mengetahui sejauhmana kualitas yang dimiliki sumber daya manusianya. Hasil penilaian kinerja dapat dijadikan sebagai dasar evaluasi berikutnya.

Salah satu dari beberapa faktor yang sangat mempengaruhi kinerja individu adalah Kepuasan Kerja. Jika pegawai merasa puas dalam melaksanakan kerja, maka kinerjanya akan meningkat, sebaliknya apabila pegawai kurang merasa puas dalam bekerja, maka kinerja yang dicapai akan menurun.

Hal tersebut didukung oleh pendapat Gibsons et al., (2006) yang menyimpulkan bahwa terdapat pengaruh antara Kepuasan Kerja dengan Kinerja pekerjaan.

Sedangkan Kepuasan Kerja itu sendiri juga dipengaruhi oleh beberapa factor, diantara faktor-faktor tersebut adalah Kepemimpinan Transformasional, Budaya Organisasi dan Motivasi Kerja Pegawai.

Kepemimpinan Transformasional dapat mempengaruhi kepuasan kerja pegawai. Hal tersebut sesuai dengan penelitian yang dilakukan Paarlberg dan Lavigna (2010) yang membuktikan hubungan yang kuat menunjukkan bahwa manajer dapat mempengaruhi dengan signifikan dengan meningkatkan kepuasan kerja.

Gibsons et al., (2006) juga memberikan kesimpulan yang sama bahwa hasil penelitian menunjukkan perilaku (behavior) pemimpin dan mengungkap pengaruhnya terhadap kinerja dan kepuasan para pengikut.

Di samping kepuasan kerja pegawai dipengaruhi oleh Kepemimpinan Transformasional, Kepuasan Kerja pegawai juga dipengaruhi oleh Budaya Organisasi.

Sebagaimana yang dijabarkan Kim (2014) bahwa terdapat tiga faktor penting dalam mempertahankan Budaya yaitu memperluas perusahaan, membuat keuntungan, dan membuat perubahan yang meningkatkan efektivitas atau menambah kepuasan kerja .

Berdasarkan pendapat tersebut jelas bahwa salah satu jalan yang ditempuh dalam rangka

mempertahankan budaya organisasi dengan jalan menambah kepuasan kerja karyawan.

Kepuasan Kerja Karyawan juga dipengaruhi oleh Motivasi Kerja karyawan, hal ini sesuai dengan pendapat Robbins dan Judge (2011).

Adapun Kondisi Kepuasan Kerja karyawan PDAM di Provinsi Banten, berdasarkan hasil pra survey yang dilakukan mengenai Kepuasan Kerja Pegawai, maka dapat diketahui bahwa kepuasan kerja pegawai PDAM di Provinsi Banten masih pada kategori cukup, ini berarti masih belum optimal.

Hal tersebut ditunjukkan dengan masih kurangnya pengawasan yang dilakukan oleh pimpinan terhadap pegawai serta promosi untuk berkembang. Sedangkan dalam kategori cukup menuju baik yaitu pada Dimensi Penggajian dan Pekerjaan yang diembannya.

Kondisi Kepemimpinan Transformasional sesuai dengan hasil pra survey yang telah dilakukan diketahui bahwa Kepemimpinan Transformasional PDAM di Provinsi Banten masih belum optimal. Hal tersebut ditunjukkan dengan manajemen pengecualian, masih kurangnya rangsangan intelektual dan penghargaan yang dilakukan oleh pimpinan terhadap pegawai. Sedangkan pada Kategori Cukup menuju Baik adalah pada Dimensi Karisma pimpinan dan Perhatian Individu .

Selanjutnya kondisi Budaya Organisasi PDAM di Propinsi Banten berdasarkan hasil pra survey yang dilakukan masih dalam kategori cukup, hal ini berarti Budaya Organisasi masih belum optimal. Hal tersebut ditunjukkan dengan masih kurangnya Inovasi, Perhatian Rinci dan Orientasi Hasil yaitu kurang memperhatikan pada pencapaian hasil kerja ,adapun untuk kategori cukup menuju baik terdapat pada Dimensi Keagresifan dan Stabilitas dalam pekerjaan .

Kondisi Motivasi Kerja Pegawai PDAM di Propinsi Banten berdasarkan hasil pra survey yang dilakukan masih belum optimal. Hal tersebut ditunjukkan dengan masih kurangnya perhatian pada kebutuhan akan kekuasaan ,

sedangkan untuk kategori yang sudah baik adalah pada dimensi Kebutuhan Afiliasi .

Berdasarkan uraian diatas menunjukkan masih belum optimalnya Kepuasan Kerja dan Kinerja Pegawai PDAM di Propinsi Banten yang sangat dipengaruhi oleh masih lemahnya Budaya Organisasi dan belum Efektifnya Kepemimpinan Transformasional dalam memotivasi dan menggerakkan pegawai untuk bekerja dengan penuh rasa tanggung jawab yang kuat untuk mencapai tujuan perusahaan .

Beberapa kekurangan tersebut menyebabkan kekurangan asupan kompetensi yang menjadi tuntutan lingkungan dunia usaha yang mengharuskan perusahaan dikelola dan dikendalikan oleh Kepemimpinan yang berkualitas dan kreatif serta didukung oleh para pegawai yang kompeten jika perusahaan ingin tetap survive dalam persaingan global .

Berdasarkan uraian tersebut, maka rumusan masalah dalam penelitian ini adalah: Pengaruh Kepemimpinan Transformasional, Budaya Organisasi dan Motivasi Kerja Pegawai terhadap Kepuasan Kerja Pegawai PDAM di Provinsi Banten. Tujuan penelitian adalah Seberapa besar pengaruh secara Simultan Kepemimpinan Transformasioal, Budaya Organisasi dan Motivasi Kerja Pegawai terhadap Kepuasan Kerja Pegawai PDAM di Provinsi Banten baik simultan maupun parsial.

## KERANGKA PEMIKIRAN

Paarlberg dan Lavigna (2010) menjelaskan bahwa hubungan yang kuat menunjukkan bahwa manajer dapat mempengaruhi dengan signifikan dengan meningkatkan kepuasan kerja.

Hasil penelitian Top, Akdere & Tarcan (2015) membuktikan hubungan komitmen organisasi dengan perilaku kepemimpinan dan implikasinya pada kepuasan kerja dan kinerja.

Voon et al., (2011); Dumdum, Lowe & Avolio, (2013), menjelaskan bahwa hasil penelitian menunjukkan perilaku (behavior) pemimpin dan

mengungkap pengaruhnya terhadap kepuasan para pengikut.

Dari pendapat tersebut diatas dapat disimpulkan bahwa peran Pemimpin sangat dominan dalam meningkatkan Kepuasan Kerja pegawai , Pemimpin yang mampu membangun hubungan kerja yang baik dengan para pegawai , memberikan kesempatan bagi pengembangan karir pegawai secara adil dan transparan serta dapat memberikan kesejahteraan yang lebih baik akan berpengaruh terhadap Kepuasan Kerja para pegawainya .

Kim (2014) menjelaskan bahwa terdapat tiga factor penting dalam mempertahankan Budaya yaitu : Memperluas Perusahaan, Membuat Keuntungan, dan Membuat Perubahan yang meningkatkan efektivitas atau menambah kepuasan kerja. Hasil penelitian Huey & Zaman (2009) bahwa Budaya Organisasi mempengaruhi Komitmen dan Kepuasan Kerja. Hal tersebut didukung oleh Caillier (2014) bahwa dengan Budaya Organisasi dapat mempengaruhi Kepuasan, senang menjadi anggota tim dan merasa memiliki. Pekerja menikmati pekerjaannya dan mendapatkan Kepuasan Kerja.

Peneliti menyimpulkan bahwa sikap yang saling membantu diantara para pegawai dalam pekerjaan dan adanya keleluasaan dalam penyelesaian pekerjaan serta prasarana yang memadai akan menimbulkan kenyamanan dalam bekerja yang pada gilirannya akan menimbulkan kepuasan kerja tersendiri .

Motivasi Kerja Karyawan berpengaruh terhadap Kepuasan Kerja Karyawan.Hal ini sesuai dengan penelitian Paracha et al., (2012) bahwa Sebuah kebutuhan yang tidak terpenuhi menciptakan ketegangan, sehingga merangsang dorongan dalam diri individu. Dorongan ini menghasilkan suatu pencarian untuk menemukan tujuan-tujuan tertentu yang jika tercapai akan memuaskan kebutuhan.

Sedangkan Robbins dan Judge (2011) menjelaskan bahwa budaya yang kuat merupakan pengungkit yang kuat untuk mengarahkan perilaku, dan membantu para pegawai untuk bekerja dengan lebih baik, khususnya dengan dua cara menurut Kotter dan Kesket yaitu dengan system peraturan informal yang mengartikan bagaimana orang-orang harus memanfaatkan sebagian besar waktunya dan memotivasi orang supaya bekerja lebih keras dengan menyediakan struktur, standard an suatu system nilai

Sesuai dengan penelitian Hersona dan Sidharta (2017) bahwa secara implisit dicerminkan adanya korelasi antara kekuatan pendorong kerja atau motivasi dan perilaku yang menghasilkan wujud kerja manusia untuk selalu bekerja secara efektif dan efisien. Setiap orang dalam organisasi selayaknya memahami bahwa bekerja bukanlah semata-mata untuk memenuhi kebutuhan dasar seperti pemenuhan kebutuhan akan pangan, papan (perumahan), sandang, kemandirian dan keselamatan, kebutuhan diakui dalam kelompok, harga diri dan aktualisasi diri, melainkan lebih dari itu, yakni kesadaran bekerja dengan etos memenuhi prinsip etika dan semangat kerja tinggi untuk tercapainya tujuan dan sasaran organisasi. (Voon et al., 2011; Bright, 2008; Bellé, 2013; Warrick, 2011.

Dapat disimpulkan bahwa karyawan yang terpenuhi kebutuhannya baik kebutuhan untuk berprestasi, kebutuhan akan kekuasaan maupun kebutuhan untuk berafiliasi sangat berpengaruh terhadap kepuasan kerjanya.

## METODE

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh Kepemimpinan Transformasional, Budaya Organisasi dan Motivasi Kerja Pegawai terhadap Kepuasan Kerja pegawai serta implikasinya pada Kinerja Pegawai PDAM di Provinsi Banten.

Metode yang digunakan dalam penelitian ini adalah metode penelitian kuantitatif. Pada metode penelitian kuantitatif ini digunakan Analisis Deskriptif dan Analisis Verifikatif.

Metode Deskriptif ini dapat menggambarkan kondisi masing-masing variabel. Dalam penelitian ini terdiri dari deskripsi Kepemimpinan Transformasional, Budaya Organisasi, Motivasi Kerja Pegawai, Kepuasan Kerja Pegawai serta Kinerja Pegawai PDAM Di Provinsi Banten.

Metode Verifikatif dilakukan untuk menguji kebenaran hipotesis yang telah ditentukan melalui pengumpulan data di lapangan.

Metode Verifikatif ini menguji pengaruh Kepemimpinan Transformasional, Budaya Organisasi dan Motivasi Kerja Pegawai terhadap Kepuasan Kerja Pegawai serta implikasinya pada Kinerja Pegawai PDAM Di Provinsi Banten.

Variabel dalam penelitian ini terdiri dari Variabel Independen: Variabel Kepemimpinan Transformasional, Budaya Organisasi dan Motivasi Kerja Pegawai . dan Variabel Dependen Kepuasan kerja Pegawai.

Definisi variabel di sini akan dijelaskan mengenai definisi pada masing-masing variabel beserta dimensinya.

Kepemimpinan Transformasional yaitu Kemampuan untuk memberi inspirasi dan memotivasi para pengikut untuk mencapai hasil-hasil yang lebih besar daripada yang direncanakan secara orisinal dan untuk imbalan internal (Gibson et. al.,2006). Dimensi Kepemimpinan Transformasional : Karisma, Perhatian Individu, Rangsangan Intelektual, Penghargaan dan Manajemen Pengecualian. Budaya Organisasi adalah sebuah sistem makna bersama yang dianut oleh para anggota yang membedakan suatu organisasi dari organisasi lainnya (Robbins & Judge, 2011). Dimensi Budaya Organisasi: Inovasi & Pengambilan resiko, Perhatian terhadap hal-hal rinci, Orientasi Hasil, Orientasi Orang, Orientasi Tim, Keagresifan dan Stabilitas. Motivasi Kerja adalah kekuatan dalam diri seseorang yang mempengaruhi arah, intensitas dan ketekunan perilaku sukarela. (McShane & Glinow, 2015). Dimensi Motivasi Kerja : Kebutuhan Berprestasi, Kebutuhan

Kekuasaan dan Kebutuhan Afiliasi. Kepuasan Kerja adalah sebuah tanggapan afektif atau emosional terhadap berbagai segi pekerjaan seseorang. Dimensi Kepuasan Kerja : Pekerjaan, Gaji, Promosi, Rekan kerja dan Pengawasan

Adapun Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh pegawai PDAM di Provinsi Banten, yang terdiri dari 7 (tujuh) PDAM. Unit observasinya adalah pegawai PDAM. Ukuran populasi dalam penelitian ini sebesar 1.092 pegawai di PDAM Provinsi Banten. Populasi dalam penelitian ini merupakan populasi yang homogeny dengan sampel 284 responden.

Analisis Verifikatif digunakan untuk menguji keterkaitan antara variabel-variabel dalam penelitian ini. Analisis verifikatif ini menguji Pengaruh antara Kepemimpinan Transformasional, Budaya Organisasi dan Motivasi Kerja Pegawai terhadap Kepuasan Kerja Pegawai Di Provinsi Banten. Dalam penelitian ini menggunakan Analisis Jalur (path analysis).

## HASIL dan PEMBAHASAN

Data dianalisis menggunakan analisis. Dalam analisis jalur yang distandarkan korelasi dapat dipecah kedalam komponen-komponen struktural (kausal) dan nonstruktural (nonkausal) didasarkan teori yang dinyatakan dalam diagram jalur.

Dalam analisis jalur hanya digunakan untuk menganalisis fenomena pada waktu tertentu (*cross sectional*), sehingga hasil dari analisis jalur tidak dapat digunakan untuk alat penaksiran (*forecasting*). Hasil perhitungan sebagai berikut;

Tabel 1. Koefisien Korelasi Antar Variabel

		Kepemimpinan Transformasional	Budaya Organisasi	Motivasi Kerja	Kepuasan Kerja
Kepemimpinan Transformasional	Pearson Correlation	1	,580(**)	,234(**)	,723(**)
	Sig, (2-tailed)		,000	,000	,000
	N	285	285	285	285
Budaya Organisasi	Pearson Correlation	,580(**)	1	,224(**)	,637(**)
	Sig, (2-tailed)	,000		,000	,000
	N	285	285	285	285
Motivasi Kerja	Pearson Correlation	,234(**)	,224(**)	1	,498(**)
	Sig, (2-tailed)	,000	,000		,000
	N	285	285	285	285
Kepuasan Kerja	Pearson Correlation	,723(**)	,637(**)	,498(**)	1
	Sig, (2-tailed)	,000	,000	,000	
	N	285	285	285	285

Sumber: Data Hasil pengolahan melalui Software SPSS

Melalui skor tanggapan responden dapat diketahui bahwa tingkat tanggapan responden terhadap item pernyataan yang diajukan mengenai *idealized influence* termasuk dalam kategori baik. Data ini mencerminkan bahwa kharisma yang dimiliki oleh sebagian besar pimpinan sudah baik.

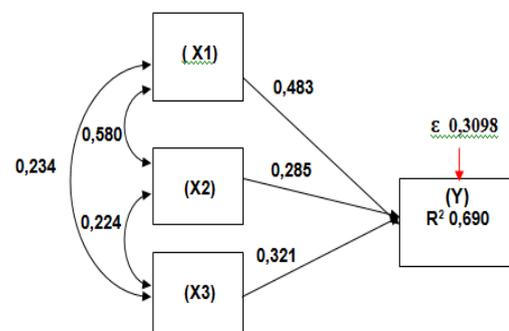
Tabel diatas menunjukkan korelasi yang signifikan. Perhitungan koefisien jalur seperti di bawah ini :

Tabel 2. Hasil Koefisien Jalur

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	T	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
1 (Constant)	4,288	1,681		2,550	,011
Kepemimpinan Transformasional	,461	,039	,483	11,749	,000
Budaya Organisasi	,290	,042	,285	6,948	,000
Motivasi Kerja	,205	,022	,321	9,332	,000

Dari Tabel di atas menggambarkan hasil perhitungan jalur, bahwa Variabel X1 mempunyai koefisien jalur sebesar 0,483, Variable X2 mempunyai koefisien jalur sebesar 0,285 dan Variabel X3 mempunyai koefisien jalur sebesar 0,321. Dengan demikian yang paling tinggi memberikan derajat kontribusi terhadap Kepuasan Kerja Pegawai adalah Variabel Kepemimpinan Transformasional, sedangkan yang terkecil dalam memberikan derajat kontribusi terhadap Kepuasan Kerja pegawai adalah Budaya Organisasi.

Hasil analisis jalur variabel Kepemimpinan Transformasional, Budaya Organisasi, dan Motivasi Kerja terhadap Kepuasan Kerja Pegawai, dapat dilihat pada gambar di bawah ini :



Gambar 1. Analisis Jalur

Pimpinan dijadikan sebagai panutan dalam organisasi. Sebagian besar responden atau sebanyak 52,50% menjawab pernyataan tersebut dengan persepsi cukup (netral), sedangkan sisanya sebesar 47,50% menjawab bisa dan selalu dijadikan sebagai panutan. Pimpinan dihormati dan dihargai baik di lingkungan kerja maupun diluar jam kerja atau diluar instansi. Persepsi responden terhadap pernyataan tersebut yang menjawab dengan kategori cukup (netral) mencapai sebanyak 62,12% dan jumlah responden yang menjawab dengan kategori dihormati dan dihargai sebanyak 37,88%.

Berdasarkan gambar tersebut di atas, maka diperoleh persamaan jalur sebagai berikut;

$$Y = 0,483 X_1 + 0,285 X_2 + 0,321 X_3 + \epsilon 1$$

Dimana :

Y = Kepuasan Kerja

X<sub>1</sub> = Kepemimpinan Transformasional

X<sub>2</sub> = Budaya Organisasi

X<sub>3</sub> = Motivasi Kerja

Besarnya pengaruh dari masing-masing variabel bebas terhadap variabel terikat baik pengaruh langsung (*Direct Effect*) maupun pengaruh tidak langsung (*Indirect Effect*) dapat di lihat pada tabel berikut ini :

Tabel 3. Pengaruh langsung dan Pengaruh tidak langsung Variabel Bebas terhadap Variabel Terikat

Variabel	Pengaruh Langsung	Pengaruh Tidak Langsung				Total Pengaruh
		X <sub>1</sub>	X <sub>2</sub>	X <sub>3</sub>	Total	
Kepemimpinan Transformasional	23,32%	-	7,98%	3,62%	11,60%	34,92%
Budaya Organisasi	8,12%	7,98%	-	2,05%	10,03%	18,15%
Motivasi Kerja	10,30%	3,62%	2,05%	-	5,67%	15,97%
Total Pengaruh X Ke Y						69,04%

Sumber : Hasil perhitungan

Di sisi lain setiap instruksi pimpinan selalu dilaksanakan dan sebagian besar responden atau sebanyak 53,65% menjawab pernyataan tersebut dengan kategori cukup dilaksanakan (netral), sedangkan sisanya menjawab dengan kategori dilaksanakan dan selalu dilaksanakan yaitu sebesar 46,35%. Pimpinan memiliki visi dan misi yang sangat berharga bagi kemajuan perusahaan di masa yang akan datang. Persepsi responden terhadap pernyataan tersebut yang menjawab dengan kategori cukup (netral) mencapai 53,08%, sedangkan yang menjawab sangat memiliki dan sangat jelas mencapai visi dan misi, sebanyak 46,92%. dari jumlah responden. Melalui item tanggapan responden dapat diketahui bahwa tingkat tanggapan responden terhadap item pernyataan yang diajukan mengenai kepemimpinan transformasional sudah termasuk dalam kategori baik. Data ini mencerminkan bahwa kepemimpinan transformasional sudah baik.

Berdasarkan tabel di atas, terlihat bahwa Variabel Kepemimpinan Transformasional (X<sub>1</sub>) mempunyai Pengaruh langsung sebesar 23,32%, Pengaruh tidak langsung melalui hubungannya dengan Budaya Organisasi (X<sub>2</sub>) sebesar 7,98 %, dan Pengaruh tidak langsung melalui Motivasi Kerja (X<sub>3</sub>) sebesar 3,62 Sehingga Total Pengaruhnya adalah sebesar 34,92 %.

Variabel Budaya Organisasi (X<sub>2</sub>) mempunyai Pengaruh langsung sebesar 8,12%, Pengaruh tidak langsung melalui hubungannya dengan Kepemimpinan Transformasional (X<sub>1</sub>) sebesar 7,98% dan Pengaruh tidak langsung melalui Variabel Motivasi Kerja (X<sub>3</sub>) sebesar 2,05%, sehingga Total pengaruhnya sebesar 18,15%.

Variabel Motivasi Kerja (X<sub>3</sub>) mempunyai Ppengaruh langsung sebesar 10,30 %, sedangkan Pengaruh tidak langsung melalui hubungannya dengan Kepemimpinan Transformasional (X<sub>1</sub>) sebesar 3,62 % dan Pengaruh tidak langsung melalui Budaya Organisasi (X<sub>2</sub>) sebesar 2,05 %, sehingga Total pengaruhnya sebesar 15,97 %.

Hasil perhitungan Koefisien Determinasi (R kuadrat) yang dinyatakan dalam persentase menggambarkan besarnya kontribusi semua variabel bebas yaitu Kepemimpinan Transformasional (X1), Budaya Organisasi (X2) dan Motivasi Kerja (X3) dalam menentukan variasi Kepuasan Kerja (Y) adalah sebesar 69,04 %. Sedangkan faktor lain yang tidak diteliti dan turut mempengaruhi Kepuasan Kerja ditunjukkan oleh nilai  $R^2 = 0,3096$  atau sebesar 30,96%.

Hasil perhitungan Koefisien determinasi (R kuadrat) yang dinyatakan dalam persentase menggambarkan besarnya kontribusi semua variabel bebas yaitu Kepemimpinan Transformasional (X1), Budaya Organisasi (X2) dan Motivasi Kerja (X3) dalam menentukan variasi Kepuasan Kerja (Y) adalah sebesar 69,04 %.

Sedangkan faktor lain yang tidak diteliti dan turut mempengaruhi Kepuasan Kerja ditunjukkan oleh nilai  $R^2 = 0,3096$  atau sebesar 30,96 %.

Hasil penelitian membuktikan bahwa terdapat pengaruh signifikan Kepemimpinan Transformasional, Budaya Organisasi dan Motivasi Kerja terhadap Kepuasan kerja. Hal ini mengindikasikan bahwa dengan efektivitas pemimpin disertai budaya yang kuat serta motivasi kerja yang memadai akan dapat meningkatkan kepuasan kerja pegawai.

Untuk itu banyak faktor yang dapat mempengaruhi kepuasan kerja pegawai yang perlu jadi bahan pertimbangan bagi para top level di PDAM, terutama pada Faktor Kepuasan Finansial, yaitu terpenuhinya keinginan pegawai terhadap kebutuhan finansial yang diterimanya untuk memenuhi kebutuhan mereka sehari-hari sehingga kepuasan kerja bagi pegawai dapat terpenuhi. Hal ini meliputi; system dan besarnya gaji, jaminan sosial, macam-macam tunjangan, fasilitas yang diberikan serta promosi. Faktor lainnya adalah Kepuasan Fisik seperti hal yang berhubungan dengan kondisi fisik lingkungan kerja dan kondisi fisik pegawai. Faktor terakhir adalah Kepuasan Sosial, yang berhubungan dengan interaksi sosial antar pegawai dan atasan.

## KESIMPULAN

Kepemimpinan Transformasional memberikan pengaruh yang paling dominan terhadap Kepuasan Kerja Pegawai PDAM di Provinsi Banten dengan total pengaruh sebesar 34,9 persen. Hal ini sejalan dengan pernyataan expert judgment yang menyatakan bahwa Kepemimpinan Transformasional sangat penting dalam membangun kualitas kerja pegawai. Budaya Organisasi berada pada urutan terbesar kedua pengaruhnya terhadap Kepuasan Kerja pegawai PDAM di Provinsi Banten, dengan total pengaruh sebesar 18,5 persen. Hal sejalan dengan pernyataan expert judgment yang menyatakan bahwa Budaya Organisasi merupakan yang penting dalam membangun kualitas kerja pegawai. Motivasi Kerja memberikan kontribusi Ketiga pengaruhnya terhadap Kepuasan Kerja pegawai PDAM di Provinsi Banten dengan total pengaruh sebesar 15,9 persen. Hal sejalan dengan pernyataan expert judgment yang menyatakan bahwa motivasi kerja merupakan yang penting dalam membangun kualitas kerja pegawai, namun demikian motivasi pegawai PDAM di Provinsi Banten masih rendah. Secara Simultan Kepemimpinan Transformasional, Budaya Organisasi, dan Motivasi Kerja berpengaruh terhadap Kepuasan Kerja pegawai PDAM di Provinsi Banten sebesar 69,04 persen. Sedangkan faktor lain yang tidak diteliti dan turut mempengaruhi kinerja pengaruhnya sebesar 30,96 persen. Variabel lain dimaksud seperti lingkungan kerja, kompensasi, budaya organisasi, komunikasi dan lain sebagainya. Hal ini sejalan dengan pernyataan expert judgment yang menyatakan bahwa Kepemimpinan Transformasional, Budaya Organisasi dan Motivasi kerja merupakan yang variabel – variabel yang penting dalam membangun kualitas kerja pegawai, namun demikian motivasi pegawai PDAM di Provinsi Banten masih rendah.

Kemimpinan Transformasional mempunyai pengaruh yang tinggi terhadap Kepuasan Kerja Pegawai, sehingga perlu adanya upaya dalam

yang berkesinambungan untuk meningkatkan kualitas Kepemimpinan transformasional dan keteladanannya. Adapun saran yang ditambahkan oleh expert judgment dalam peningkatan pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kepuasan pegawai, maka pimpinan perusahaan perlu terus menerus memperhatikan masalah-masalah yang ada dan yang dituntut oleh pegawai dan melalui berbagai pendekatan yang lebih responsif dan lebih manusiawi. Budaya Organisasi berpengaruh terhadap Kepuasan Kerja, maka disarankan untuk lebih mengefektifkan implementasi dan menciptakan budaya organisasi yang baik dan dinamis di PDAM Propinsi Banten yang selama ini sudah menjadi norma-norma yang berlaku. Oleh karena itu aspek-aspek dalam budaya organisasi perlu upaya peningkatan mengamati perilaku keteraturan, norma-norma, nilai dominan filosofi, aturan dan iklim yang berlaku di perusahaan. Saran yang ditambahkan oleh expert judgment dalam peningkatan pengaruh budaya organisasi terhadap kepuasan pegawai, perlu adanya penyempurnaan budaya, dan budaya yang ada di perusahaan tersebut di sosialisasikan, sehingga di pahami dan dilaksanakan secara konsekuen serta merepleksikan perilaku pegawainya. Motivasi Pegawai memberikan pengaruh terkecil terhadap Kepuasan Kerja pegawai, maka sangat disarankan untuk lebih meningkatkan motivasi yang datang dari diri pegawai melalui kapabilitas diri, dan selanjutnya meningkatkan motivasi yang datang dari perusahaan melalui peningkatan kesejahteraan pegawai. Adapun saran yang ditambahkan oleh expert judgment dalam peningkatan pengaruh motivasi terhadap kepuasan pegawai, maka motivasi kerja perlu terus menerus perlu adanya peningkatan, dan motivasi kerja pegawai tersebut menjadi kesadaran dari pegawai, serta dukungan perusahaan secara terus menerus mensejahterakan pegawainya. Secara Simultan Kepemimpinan Transformasional, Budaya Organisasi, dan Motivasi Kerja berpengaruh sangat signifikan terhadap Kepuasan Kerja pegawai PDAM di Provinsi Banten. Oleh karena itu perlu ada perencanaan yang baik dalam mengembangkan Kepemimpinan

Transformasional, Budaya Organisasi, dan Motivasi Kerja, dan melaksanakan perencanaan tersebut secara konsekuen dan konsisten. Saran yang ditambahkan oleh expert judgment dalam peningkatan pengaruh Kepemimpinan Transformasional, Budaya Organisasi, dan Motivasi terhadap Kepuasan Pegawai, maka perlu adanya upaya secara terus menerus dalam mengembangkan kualitas dari ketiga variabel tersebut, dan upaya peningkatan ketiga variabel tersebut semakin menjadi tuntutan dan kesadaran dari perusahaan dan pegawai.

### DAFTAR PUSTAKA

- Bateman, T. S., & Snell, S. A. (2015). *Management: Leading & Collaborating in a Competitive World, 11th Edition*. New York: McGraw-Hill Education.
- Mathis, R., & Jackson (2011). *Human Resource Management*, England: Pearson Education Limited
- Bellé, N. (2013). Leading to make a difference: A field experiment on the performance effects of transformational leadership, perceived social impact, and public service motivation. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 24(1), 109-136.
- Bright, L. (2008). Does public service motivation really make a difference on the job satisfaction and turnover intentions of public employees?. *The American Review of Public Administration*, 38(2), 149-166.
- Caillier, J. G. (2014). Toward a better understanding of the relationship between transformational leadership, public service motivation, mission valence, and employee performance: A preliminary study. *Public Personnel Management*, 43(2), 218-239.
- Dumdum, U. R., Lowe, K. B., & Avolio, B. J. (2013). A meta-analysis of transformational and transactional leadership correlates of effectiveness and satisfaction: An update

- and extension. In *Transformational and Charismatic Leadership: The Road Ahead 10th Anniversary Edition* (pp. 39-70). Emerald Group Publishing Limited.
- Erkutlu, H. (2008). The impact of transformational leadership on organizational and leadership effectiveness: The Turkish case. *Journal of management development*, 27(7), 708-726.
- Gibson, J. L., Ivancevich, J. M., Donnelly, Jr, J. H., & Kanopaske, R. (2006). *Organizations: Behavior, Structure, Process, Twelfth Edition*. Singapore: McGraw-Hill Education.
- Robbin, S. P., & Judge, T. A. (2011). *Organizational Behavior*, 12th ed. New Jersey: Pearson Education.
- Hersona, S., & Sidharta, I. (2017). Influence of leadership function, motivation and work discipline on employees' performance. *Jurnal Aplikasi Manajemen*, 15(3), 528-537.
- Huey Yiing, L., & Zaman Bin Ahmad, K. (2009). The moderating effects of organizational culture on the relationships between leadership behaviour and organizational commitment and between organizational commitment and job satisfaction and performance. *Leadership & Organization Development Journal*, 30(1), 53-86.
- Kim, H. (2014). Transformational leadership, organizational clan culture, organizational affective commitment, and organizational citizenship behavior: A case of South Korea's public sector. *Public Organization Review*, 14(3), 397-417.
- Long, C. S., Yusof, W. M. M., Kowang, T. O., & Heng, L. H. (2014). The impact of transformational leadership style on job satisfaction. *World Applied Sciences Journal*, 29(1), 117-124.
- McShane, S. L., & Von Glinow, M. A. (2015). *Organizational Behavior: Emerging Knowledge, Global Reality, Seventh Edition*. Singapore: McGraw-Hill Education.
- Paarlberg, L. E., & Lavigna, B. (2010). Transformational leadership and public service motivation: Driving individual and organizational performance. *Public administration review*, 70(5), 710-718.
- Paracha, M. U., Qamar, A., Mirza, A., Hassan, I., & Waqas, H. (2012). Impact of Leadership Style (Transformational & Transactional Leadership) On Employee Performance & Mediating Role of Job Satisfaction. Study of Private School (Educator) In Pakistan. *Global Journal of Management and Business Research*, 12(4), 55-64.
- Top, M., Akdere, M., & Tarcan, M. (2015). Examining transformational leadership, job satisfaction, organizational commitment and organizational trust in Turkish hospitals: public servants versus private sector employees. *The International Journal of Human Resource Management*, 26(9), 1259-1282.
- Voon, M. L., Lo, M. C., Ngui, K. S., & Ayob, N. B. (2011). The influence of leadership styles on employees' job satisfaction in public sector organizations in Malaysia. *International Journal of Business, Management and Social Sciences*, 2(1), 24-32.
- Warrick, D. D. (2011). The urgent need for skilled transformational leaders: Integrating transformational leadership and organization development. *Journal of leadership, Accountability, and Ethics*, 8(5), 11-26.
- Wright, B. E., & Pandey, S. K. (2009). Transformational leadership in the public sector: Does structure matter?. *Journal of public administration research and theory*, 20(1), 75-89.