

Pengaruh Kompensasi terhadap Kepuasan Kerja, Motivasi dan Kinerja Perusahaan (Studi pada PDAM di 8 dan Propinsi, Indonesia)

Nurus Sjamsi

Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Banjar

Abstract: Problems of PDAM now a days as a BUMD mostly are low performance and loss which is experienced in almost each operational year. Company performance, observed from its relationship with leadership which is influenced by compensation policy, can create job satisfaction and motivate that leader. Leadership, in its activities will result attitude style, show leadership style, and the managerial competence of a leader in order to influence organizational performance. The goal of this research is to reveal: (i) the strength of the influence of compensation toward job satisfaction, leader motivation, and company performance, (ii) the strength of the influence of leadership style in the perception of leadership style: transactional, transformational, and servant, toward company performance. The institutional unit analysis, sampling frame is the direction of PDAM in eight provinces in Indonesia, include 108 PDAM. The respondents in this research are 324. Response rate is 48,15% from 52 PDAM. The survey method is used to measure the respondent perception. The sampling technique is using closed and open questionnaires, and interview is based on the Purposive Sampling Quota by sub group the populations. Statistical analysis is used to test the hypothesis using the model Structural Equation Model (SEM). The findings of this research are: (i) the appearance of differing variables between the the groups of leaders and of non-leaders in its relationship with the company performance, which is the servant leadership style, (ii) compensation strategy which influences job satisfaction can motivate leaders dan reach their goals only through the practice of servant leadership style, and (iii) compensation which influences extrinsic and intrinsic of company leaders then influences transactional leadership style specifically.

Keywords: Compensation, Job Satisfaction, Sources of Motivation, Transactional Leadership, Transformational Leadership, Servant Leadership and Firm Performance.

Pengelolaan BUMN/ BUMD, harus dilakukan berdasar prinsip-prinsip ekonomi dan fungsi-fungsi manajemen.

Persoalan pengelolaan PDAM sebagai BUMD, tak berbeda dengan persoalan yang dihadapi BUMN, yakni kinerja. Kinerja BUMN (cf.BUMD) pada umumnya lemah dan tidak kedap terhadap distorsi dan intervensi politik. Lembaga yang lemah menyebabkan direksi lemah dan kurang profesional.

Keadaan itu menyebabkan banyak BUMN (cf.BUMD) mengalami kerugian dan menjadi beban

negara/daerah. Kinerja BUMN dilihat dari segi profitabilitas dan ROA sangat rendah. Kenyataan ini disebabkan oleh faktor internal, antara lain berupa: (1) manajemen dan kelemahan manajerial, (2) sumber daya manusia yang kurang berkualitas, dan (3) pemimpin yang tidak profesional akibat kurangnya pemahaman terhadap lingkungan kerja. Sedangkan faktor eksternal adalah: (1) iklim politik, (2) birokrasi dan (3) kekuasaan eksekutif yang terlalu kuat (Rachbini, 2006). Ada beberapa PDAM, setiap tahun usaha selalu mengalami kerugian (Gani, 2002).

Persoalan kinerja yang rendah dan kerugian yang dialami hampir setiap tahun usaha, dari sudut pandang kepemimpinan menarik untuk diteliti, dalam hubungan ini seberapa jauh aktivitas kepemimpinan membentuk pola perilaku yang menggambarkan gaya kepemimpinan

Alamat Korespondensi:

Nurus Sjamsi, Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Banjar, Jl. P. Hidayatullah No. 2 Martapura Kalimantan Selatan

(cf. Rivai, 2002) serta kemampuan manajerial seorang pemimpin untuk memengaruhi kinerja organisasi.

Menurut pendapat Kats & Kahn (1978) dan Peters & Waterman (1982) seperti dikutip oleh Yukl (1998), pemimpin mempunyai pengaruh yang penting terhadap kinerja sebuah organisasi. Pendapat itu kemudian ditolak oleh Meindl, Ehrlich & Duderich (1985), juga oleh Pfeffer (1977) yang menyatakan kesangsiannya bahwa para pemimpin mempunyai pengaruh yang substansial terhadap kinerja organisasi (Yukl, 1998). Seorang pemimpin, dalam jabatan strategis, memungkinkan berkembangnya perusahaan. Karena posisinya itu dapat mempengaruhi kinerja perusahaan. Perdebatan ini masih berkembang dan menjadi salah satu alasan dilakukannya penelitian ini, apakah terbukti adanya hubungan yang rasional antara pemimpin disatu pihak dan kinerja perusahaan di pihak lain.

Menurut Pors & Johansen (2002) bahwa terdapat sebuah hubungan antara kepuasan dan gaya kepemimpinan yang diorientasikan kepada manusia modern, dimana gaya kepemimpinan itu difokuskan pada motivasi, rasa hormat, dialog dan nilai-nilai. Bukti lain yang dikemukakan Irving (2004), tentang kepuasan kerja berhubungan positif dan signifikan dengan prinsip kepemimpinan (dimensi dari TEQ, yang diidentifikasi oleh Larson & Lafasto, 1989).

Kepuasan kerja juga oleh Walker (1992) diasumsikan sebagai faktor kunci dalam motivasi. Ada keterkaitan yang jelas antara kepuasan kerja dengan motivasi. Oleh karenanya, perlu juga diteliti dalam dimensi yang lain.

Kepemimpinan dalam perilakunya akan sangat dipengaruhi oleh motivasi. Hubungan korelasional antara motivasi dengan gaya kepemimpinan telah dibuktikan oleh Pekelharing (2004). Motivasi personal dan gaya kepemimpinan berlatar belakang organisasi telah diuji oleh Kabacoff (2002). Dari berbagai teori tentang motivasi, tampak bahwa pangkalnya adalah sumber-sumber motivasi.

Kepemimpinan dalam aktivitasnya akan membentuk pola perilaku yang menggambarkan gaya kepemimpinan, dalam hal ini, dipandang sebagai gaya kepemimpinan transformasional, kepemimpinan transaksional (Yukl, 1998), dan gaya kepemimpinan pelayan (Greenleaf, 2005; Laub, 2005). Kepemimpinan *laissez-faire* dikecualikan, karena dipandang bukan

sebagai perilaku atau gaya kepemimpinan, dan secara umum tidak mengembangkan bawahan, tidak memberikan umpan balik dan tidak ada pengakuan (Thite, 1997).

Secara spesifik Dessler (1997) menegaskan bahwa uang adalah faktor utama yang menggerakkan motivasi seseorang untuk berprestasi. Disisi lain, karakteristik kepuasan berkaitan erat dengan faktor-faktor yang membangkitkan atau memulai perilaku (Gitosoedarmo & Sudita, 1997). Dalam hal ini aspek kompensasi menjadi penting, karena penghargaan (kompensasi) akan menjadi efektif, jika dihubungkan dengan kinerja secara nyata (Noe, *et al.*, 2000).

Strategi kompensasi yang efektif diharapkan dapat memberikan sumbangan pada: terpeliharanya kelangsungan hidup satuan kerja, terwujudnya visi dan misi dan untuk pencapaian sasaran kerja.

Pola hubungan kompensasi, kepuasan kerja, dan motivasi kerja, dalam arti seberapa besar kekuatan kompensasi memengaruhi kepuasan kerja, dan seberapa tinggi kemampuan kompensasi memengaruhi motivasi, telah dikaji oleh Igalens & Roussell (1999) dengan objek perusahaan-perusahaan *privat* bergaya Eropa di Perancis. Sebagai sampel adalah pegawai tetap dan pegawai tidak tetap dari tingkatan manajemen, karyawan dan profesional. Hasilnya, Semua dimensi paket kompensasi, kecuali *benefit*, menunjukkan hubungan signifikan dengan kepuasan dan motivasi. Namun, masih perlu diteliti di perusahaan publik dengan memfokuskan pada pemimpin perusahaan karena baik kepuasan kerja maupun motivasi yang dirasakan pemimpin dan karyawan tentu berbeda, misalnya ditinjau dari sudut pandang hierarki kebutuhan.

Pada penelitian ini kepuasan kerja dengan berbagai dimensinya dihubungkan dengan gaya kepemimpinan transformasional dan transaksional (kecuali *laissez-faire*) ditambah dengan kepemimpinan pelayan (*servant leadership*), karena itu, gaya kepemimpinan pelayan dalam penelitian ini memperlihatkan adanya dimensi baru. Peneliti ingin mengetahui peran serta kepemimpinan pelayan di samping kepemimpinan transformasional dan transaksional di lingkungan perusahaan publik yang melayani kebutuhan hajat hidup orang banyak, yaitu air yang bersih dan sehat.

Setiap penelitian berangkat dari *setting* yang berbeda. Penelitian Igalens & Roussell (1999), lokasi,

subjek, tujuan penelitian, dimensi variabel dan konstruk relatif berbeda. Penelitian mereka dititikberatkan pada perusahaan privat, sedangkan penelitian ini pada badan usaha sektor publik. Inilah salah satu alasan mengapa peneliti memilih model dasar yang sama.

Kebijakan kompensasi sebagai hal yang strategis, karena dapat disesuaikan dengan tujuan dan strategi organisasi (Mathis & Jackson, 2002). Tiga komponen penting diklasifikasikan sebagai total kompensasi, yaitu: (i) *fixed pay*, (ii) *variable pay*, dan (iii) *fringe benefits*.

Kompensasi bagi direksi PDAM, diatur berke-naan dengan penghasilan dan hak-hak direksi yang meliputi: gaji, tunjangan-tunjangan, jasa produksi dan pensiun (Permendagri No: 7 Tahun 1998 pasal 10 & pasal 11). Komponen kompensasi bagi direksi sebagai eksekutif puncak hampir tidak berbeda dengan komponen kompensasi bagi pegawai PDAM, kecuali fasilitas berupa rumah dinas jabatan atau uang sewa rumah sebagai pengganti.

Padahal, dibanyak perusahaan, komponen kompensasi eksekutif diberikan dengan pola yang agak berbeda dibanding karyawan, dikaitkan dengan kinerja perusahaan pada periode tertentu. Namun, untuk tujuan ini, masih terdapat kontroversi dan tidak selalu dapat terpenuhi, karena diyakini tidak terkait dengan kinerja perusahaan (cf. Mathis & Jackson, 2002). Kontroversi ini menjadi hal yang menarik untuk diteliti.

Penelitian ini untuk mengetahui bagaimana kekuatan hubungan variabel kompensasi terhadap kepuasan kerja, motivasi dan kinerja perusahaan, serta kekuatan hubungan gaya kepemimpinan: transaksional, transformasional dan pelayan yang dipengaruhi oleh kepuasan kerja dan motivasi pemimpin tersebut terhadap kinerja perusahaan.

Berdasar hal di atas maka penelitian ini bertujuan membuktikan:

- kekuatan pengaruh kompensasi terhadap kepuasan kerja, motivasi, dan kinerja perusahaan.
- kekuatan pengaruh kepuasan kerja terhadap motivasi, gaya kepemimpinan, dan kinerja perusahaan.
- kekuatan pengaruh motivasi terhadap gaya kepemimpinan, dan kinerja perusahaan.
- kekuatan pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kinerja perusahaan.

Kerangka konseptual yang menjadi landasan penelitian ini adalah suatu kajian tentang intensitas hubungan kausal antara variabel kompensasi dan pengaruhnya terhadap kepuasan kerja dan motivasi yang memengaruhi gaya kepemimpinan: transaksional, transformasional dan pelayan berlanjut pada kinerja perusahaan.

Teori-teori yang dikemukakan dijadikan rujukan penelitian ini karena kedekatannya dengan fakta dan realitas di lingkungan PDAM.

Kompensasi seperti *fixed pay* dan *variable pay* (cf. Igalens & Roussel, 1999), juga *fringe benefits*, memperlihatkan kesamaan dasar dengan peraturan penggajian direksi PDAM. Kepuasan dan motivasi diulas berdasar ukuran yang relatif berbeda dengan penelitian terdahulu. Peneliti cenderung menggunakan kepuasan intrinsik dan ekstrinsik, rangkuman dari 12 dimensi Wyatt Company (Robbins, 1996; Fuad Mas'ud, 2004).

Sedangkan untuk motivasi di tempat kerja digunakan konstruk sumber-sumber motivasi, yaitu: motivasi intrinsik (internal) dan ekstrinsik (eksternal) Leonard, *et al.* (1999) yang diaplikasikan oleh Barbuto (2005). Sumber-sumber motivasi sebagai salah satu teori kontemporer, secara restro spektif berasal dari teori piramidal Maslow, berubah ke arah teori dua faktor, Herzberg, lalu menjelma menjadi trilogi Alderfer dan akhirnya trikotomi Mc Clelland. Sumber-sumber motivasi.

Teori kepemimpinan yang fokus utamanya kepemimpinan manajerial, pada penelitian ini lebur dan ditekankan pada gaya kepemimpinan. Pada dasawarsa terakhir ini, gaya kepemimpinan transformasional dan transaksional lebih mengemuka dibandingkan dengan yang lain, karena gaya kepemimpinan tersebut beorientasi kepada bawahan. Dengan gaya-gaya itu pula pemimpin selaku eksekutif sebuah badan usaha publik dapat memengaruhi kinerja perusahaannya (cf. Yukl, 1998).

Pola hubungan antar variabel tersebut di atas dapat digambarkan sebagai berikut: signifikansi hubungan antara kompensasi dengan motivasi dan kepuasan kerja telah dibuktikan oleh Igalens & Roussel (1999). Gaji sebagai penghargaan organisasional yang dominan ternyata juga memengaruhi motivasi (Luthans, 2002).

Penghargaan menimbulkan efek positif terhadap kepuasan. Menurut Dinner (2000) dalam Luthans (2002) kepuasan yang ditimbulkan adalah kepuasan hidup dan kepuasan pada pekerjaan. Kepuasan kerja pada hakekatnya adalah kepuasan emosional hasil dari satu pengalaman kerja (Locke, 1976 dalam Stumpf, 2003).

Faktor-faktor yang memengaruhi kepuasan kerja, termasuk antara lain: layanan kesehatan, tipe pekerjaan, model pelayanan, derajat profesionalisme, iklim organisasi, supervisi dan hubungan antar pribadi, status, otonomi, repetisi tugas, sifat kerja yang mesti ditampilkan, hasil akhir pekerjaan dan upah (Hinshaw & Atwood, 1984 dalam Stordeur, *et al.*, 2001). Faktor-faktor diatas sebahagian memiliki kemiripan dengan kepuasan kerja pemimpin organisasi, inklusif PDAM yang meliputi kepuasan ekstrinsik dan Intrinsik.

Keterkaitan antara kepuasan kerja dan kepemimpinan diuraikan sebagai berikut. Kepuasan adalah sikap, sebagai pernyataan evaluatif dari seseorang tentang hal-hal yang baik atau tidak baik (Robbins, 1996). Sebagai sebuah sikap, maka kepuasan kerja berarti kepuasan atau ketidakpuasan yang dialami seorang pekerja di tempat kerjanya. Hubungannya dengan kepemimpinan dapat dilihat dari penelitian Liang *et al.* (2001) yang hasilnya lebih memperjelas hubungan kepuasan kerja dengan gaya kepemimpinan transformasional yang mencakup: karisma, inspirasi, stimulasi intelektual, berkorelasi positif. Begitu pula hubungan yang positif antara kepuasan kerja dan gaya kepemimpinan transaksional yang terdiri atas: penghargaan bergantung (*contingent*) dan manajemen berdasar pengecualian.

Dimensi-dimensi motivasi dalam penelitian ini juga berbeda, lebih ditekankan pada sumber-sumber motivasi, yaitu: motivasi proses intrinsik, motivasi instrumental, motivasi konsep-diri eksternal, motivasi konsep-diri internal dan internalisasi sasaran.

Hubungan antara motivasi dan kepemimpinan adalah antara sumber-sumber motivasi berhubungan positif dengan perilaku kepemimpinan transformasional, gaya kepemimpinan transaksional dan karismatik (Barbuto, Jr., 2005; Barbuto, Jr., Trout & Brown, 2004). Dalam penelitian ini, gaya kepemimpinan: Transaksional (*MBE-aktif*, *MBE Pasif*, dan *Contingent reward*), Transformasional (Motivasi yang mengilhami, stimulasi intelektual, pertimbangan kepribadian dan

pengaruh individual) serta Kepemimpinan Pelayan (Integritas keaslian, integritas kejujuran, kepemimpinan yang bertanggungjawab, kepemimpinan yang mempunyai keberanian, kepemimpinan yang mempunyai visi, kekuasaan/ kebanggaan dan kepekaan/kerendahan hati serta kepelayanan) sebagai dimensi baru dalam gaya kepemimpinan.

Hubungan antara kepemimpinan dan kinerja perusahaan merupakan kajian hubungan antara kepemimpinan tim manajemen puncak dengan kinerja organisasi, dilakukan oleh Borrill, *et al.* (2005). Kepemimpinan tim manajemen puncak berpotensi memberikan kontribusi terhadap kinerja organisasi melalui beberapa cara (Eisenstat & Cohen, 1990 dalam Borrill, *et al.*, 2005). Borrill, *et al.* (2005), telah membuktikan kuatnya signifikansi antara kepemimpinan tim manajemen puncak dan meningkatnya kinerja organisasi, yaitu kepemimpinan tim yang efektif dan kompak dapat meningkatkan semua aspek layanan yang menjadi tolok ukur kinerja organisasi. Lankau (2004) mempertegas bahwa tim manajemen puncak berkorelasi dengan reputasi perusahaan, mutu produk dan laba yang maksimal. Penelitian lain oleh Waldman, *et al.* (2005) membuktikan bahwa ketidakpastian lingkungan kepemimpinan karismatik CEO, erat hubungannya dengan kinerja organisasi.

Kinerja Organisasi dalam penelitian ini adalah kinerja perusahaan, merujuk pada Kepmendagri Nomor: 47 Tahun 1999, meliputi aspek keuangan, aspek operasional dan aspek administrasi, kesemuanya merupakan gambaran kinerja organisasi.

Berdasarkan pola hubungan antar variabel di atas dibuatlah model konseptual seperti pada Gambar 1. berikut dan untuk mencapai tujuan penelitian ini, maka dikemukakan hipotesis-hipotesis penelitian sebagai berikut:

- H₁: Semakin tinggi kompensasi yang diberikan kepada pemimpin perusahaan, semakin tinggi tingkat kepuasan kerjanya.
- H₂: Semakin tinggi kompensasi yang diberikan kepada pemimpin perusahaan, semakin tinggi pula motivasi kerjanya.
- H₃: Semakin tinggi kompensasi yang diberikan kepada pemimpin perusahaan semakin meningkatkan kinerja perusahaan.
- H₄: Semakin tinggi kepuasan kerja yang dirasakan

oleh pemimpin perusahaan, semakin tinggi pula motivasi kerjanya.

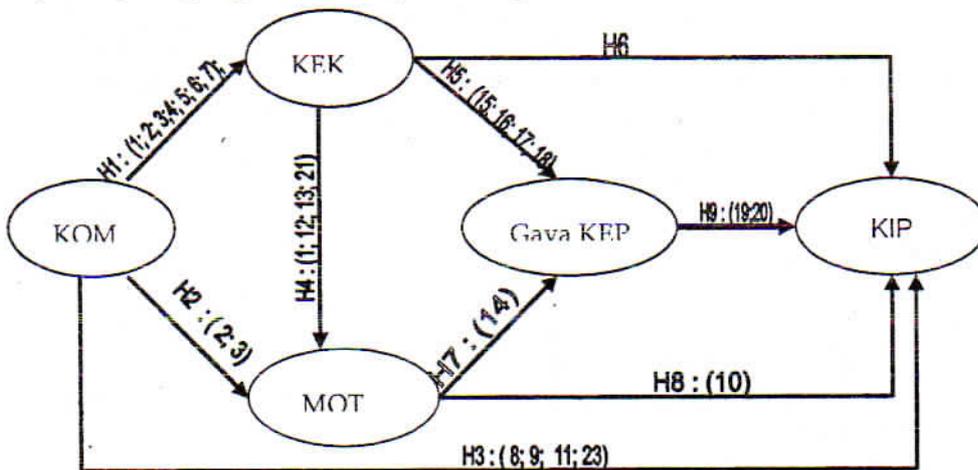
- H₅: Semakin tinggi kepuasan kerja yang dirasakan oleh pemimpin perusahaan semakin tinggi pula pengaruhnya terhadap kepemimpinan perusahaan yang merefleksikan gaya kepemimpinannya
- H₆: Semakin tinggi kepuasan kerja yang dirasakan oleh pemimpin perusahaan semakin tinggi pula pengaruhnya terhadap peningkatan kinerja perusahaan tersebut.
- H₇: Semakin kuat motivasi kerja pemimpin perusahaan, semakin kuat pula pengaruhnya terhadap kepemimpinan perusahaan yang merefleksikan gaya kepemimpinannya.
- H₈: Semakin kuat motivasi kerja pemimpin perusahaan, semakin kuat pula pengaruhnya terhadap peningkatan kinerja perusahaan.
- H₉: Gaya kepemimpinan berpengaruh kuat terhadap peningkatan kinerja perusahaan yang dipimpinnya.

Hasil penelitian ini diharapkan memberikan manfaat bagi PDAM, kelak dapat digunakan untuk memperbaiki kinerja perusahaan, melalui pendekatan Kepemimpinan yang didasari kebijakan kompensasi

yang tepat diharapkan dapat memberikan kepuasan kerja dan meningkatkan motivasi, selanjutnya dengan memelihara budaya pelayanan yang baik dan prima, dalam rangka mewujudkan misi sosial dan misi ekonomi secara seimbang. Sedangkan bagi Pemerintah Daerah sebagai pemilik PDAM sangat berkepentingan terhadap kemajuan PDAM, baik dalam pelayanan maupun dalam peningkatan keuntungan (laba). Hasil penelitian ini dapat memberikan masukan dalam kebijakan rekrut mendireksi dan pengembangan SDM direksi, serta Badan Pengawas. Temuan penelitian terhadap variabel gaya kepemimpinan yang tepat dalam menjelaskan perilaku kepemimpinan dapat dijadikan acuan dalam melakukan *fit and proper test* terhadap calon-calon direksi PDAM di masa yang akan datang.

METODE

Jenis Penelitian adalah deskriptif dan explanatif (*explanatory research*), yaitu untuk memahami karakteristik variabel dan menjelaskan hubungan kausal antara, variabel endogenous dan variabel exogenous, melalui pengujian hipotesis.



Gambar 1 Model konseptual Penelitian ini

Keterangan:

KOM = Kompensasi

KEK = Kepuasan Kerja

MOT = Motivasi

Gaya KEP = Gaya Kepemimpinan

KIP = Kinerja Perusahaan

- 1. Herzberg. (1968) 5. Werther & Davis. (1996)
- 2. Igalens & Rousell. (1999) 6. Lam, et al. (2001)
- 3. Schuller & Jackson. (1999) 7. van Harpen, et al. (2002)

- 4. Porter & Lawler III. (1988) 8. Lawler III, Vechio. (2000)
- 9. Jerrell. (1993) 18. Stumpf. (2005)
- 10. Gibson et al. (1996) 19. Borrill, et al. (2005)
- 11. Robbins. (2003) 20. Waldman, et al. (2005)
- 12. Hinshaw & Atwood. (1984) 21. Pors & Johansen. (2002)
- 13. Stordeur et al. (2001) 22. Castillo, et al. (1999).
- 14. Barbuto, Jr. (2005) 23. Barkema & Gomes-Mejia
- 15. Youseff. (2000) (1998)
- 16. Liang, et al. (2000)
- 17. Altman. (2002)

Populasi: berdasarkan Direktori PDAM tahun 2006 adalah berjumlah 318 PDAM, baik yang dimiliki oleh pemerintah propinsi, pemerintah kabupaten maupun pemerintah kota di seluruh Indonesia dan *Populasi Target*, yang terseleksi dengan data awal yang lengkap ditentukan, berjumlah $N = 277$ PDAM.

Sampel: Kerangka sampel adalah semua PDAM yang terseleksi dalam Direktori PDAM seluruh Indonesia tahun 2006, berjumlah 277 PDAM. Sebagai suatu perusahaan PDAM dipimpin oleh Direksi yang berjumlah paling banyak 3 (tiga) orang, terdiri dari 1 direktur utama dan 2 direktur bidang.

Teknik sampling, berdasar data awal, dan adanya kesamaan sampel, maka teknik pengambilan sampel dilakukan berdasar *Purposive Kuota Sampling*. Dan untuk mendapatkan sampel yang representatif, maka peneliti mengelompokkan populasi menurut sub-kelompok: sumber/sistem dan tipe PDAM, menentukan proporsi sampel yang dikehendaki untuk tiap subkelompok, dengan demikian metode ini digunakan untuk memastikan bahwa berbagai sub-grup dalam populasi telah terwakili dengan berbagai karakteristik sampel sampai batas tertentu (Black & Champion, 1992; Kuncoro, 2003).

Ukuran sample. Penentuan ukuran sampel didasarkan pada ukuran populasi ($N = 277$), pada *confidence-interval = 95%* dengan *margin of error: 10%*, maka banyaknya sampel (n) adalah 72 (Rumus: Rea & Parker, 1992 dalam F.Mas'ud, 2004). Untuk ukuran sampel yang dibutuhkan dengan rumus penyesuaian sampel dihitung berdasar rumus Henry α dengan ketidakpastian memilih responden = 95% dan tingkat tanggapan = 70% maka $n' = 108$ atau 324 responden (1 PDAM: 3 direksi).

Selanjutnya, berdasar jumlah PDAM menurut klasifikasi sumber/sistem dan tipe PDAM, proporsional ditetapkan distribusinya kemudian proporsi itu diaplikasikan pada PDAM di 8 Provinsi, Pulau Jawa & Kalimantan.

Lokasi Penelitian: PDAM di Propinsi-propinsi: Banten, DKI Jaya, Jabar, Jateng, DI Yogyakarta, Jatim, Kalsel dan Kalteng, sehingga dapat ditetapkan secara representatif.

Instrumen penelitian adalah: (1) kuesioner, pilihan ganda, 5 opsi (2) wawancara.

Alat ukur digunakan: kompensasi, adalah kepuasan bayaran PSQ, Mohrman-Cooke-Mohr man Job Satisfaction Scales (MCMJSS), Multi sources inventory-MSI untuk motivasi, menggunakan skala *Likert 5 opsi*, dari skala "sangat tidak setuju" dengan skor 1 sampai dengan skala "sangat setuju" dengan skor 5. Sedangkan MCMJSS menggunakan skala *Likert* dimana jawaban terdiri dari 5 pilihan berjarak dari 1 sebagai skor terendah hingga 5 sebagai skor tertinggi dari persepsi yang dirasakan (Stumpf, 2003).

Kepemimpinan Transformasional & Transaksional: *MLQ Short form & Self Assesment of Servant Leadership Profile (servant leadership)*. Kedua alat ukur tersebut dimodifikasi dan disesuaikan dengan kondisi serta kebutuhan penelitian ini. Menggunakan skala *Likert 5 opsi*, dari skala "sangat tidak setuju" dengan skor 1 sampai dengan skala "sangat setuju" dengan skor 5.

Sedangkan Kinerja PDAM berdasarkan Kepmendagri No.47 Tahun 1999, meliputi aspek: Keuangan, Operasional & Administrasi, yang dihasilkan dari nilai Audit BPKP th 2000-2004.

Prosedur pengambilan sampel. Meliputi 6 tahapan: yaitu (1) persiapan, (2) penyebaran kuesioner (3) pengumpulan kuesioner yang telah diisi lengkap oleh responden. Selanjutnya dibuat tabulasi, dan evaluasi tingkat pengembalian (*respons-rerate*) (4) susulan atas kuesioner yang belum dikembalikan dan dipersiapkan penyampaian kuesioner pengganti pada PDAM yang lain. (5) penyampaian kuesioner pada responden pengganti dan (6) pelaksanaan mulai Januari-April 2007, dan sampai dengan Juni 2007, jumlah responden yang mengembalikan adalah 110 responden berasal dari 52 PDAM atau tingkat tanggapan 48,15%. Data *missing* 6 maka sampel akhir yang diolah adalah 104 responden, (7) tabulasi dan evaluasi akhir, tahap pengolahan/pengujian data.

Teknik Analisis data:

- Analisis Deskriptif: berbentuk tabel: frekuensi, grafik, nilai mean, Std.Dev & frekuensi relatif.
- Analisis Pemodelan Persamaan Struktural. Analisis statistik inferensial, dengan pendekatan 2 langkah, yaitu: (i) CFA, dan (ii) Uji Full Model (SEM) dengan AMOS ver.5.0, & Uji Asumsi-asumsi SEM.

HASIL

Apa yang diharapkan dari penelitian ini adalah bahwa secara teoritis ditemukannya hubungan kausal, yaitu: antara kompensasi terhadap kepuasan kerja, motivasi dan kinerja perusahaan, dan antara kompensasi terhadap gaya: kepemimpinan transaksional, kepemimpinan transformasional, kepemimpinan pelayan melalui motivasi dan kepuasan kerja, berlanjut antara masing-masing gaya kepemimpinan tersebut terhadap kinerja perusahaan.

Diawali dengan analisis Statistik Deskriptif, menunjukkan rata-rata hasil statistik sebagai berikut: Kompensasi = 3,32; Kepuasan kerja = 3,89; Motivasi kerja = 3,88; Kepemimpinan Transaksional = 4,00; Kepemimpinan Transformasional = 4,08; Kepemimpinan pelayan = 4,13 dan Kinerja perusahaan = 53,15 (di bawah nilai 60, untuk batas minimal predikat baik).

Kompensasi, Kepuasan kerja dan motivasi berada pada pilihan daerah positif dari netral ke arah setuju, sedangkan gaya kepemimpinan: transaksional, transformasional dan pelayan berada pada pilihan sangat positif dari setuju sampai sangat setuju.

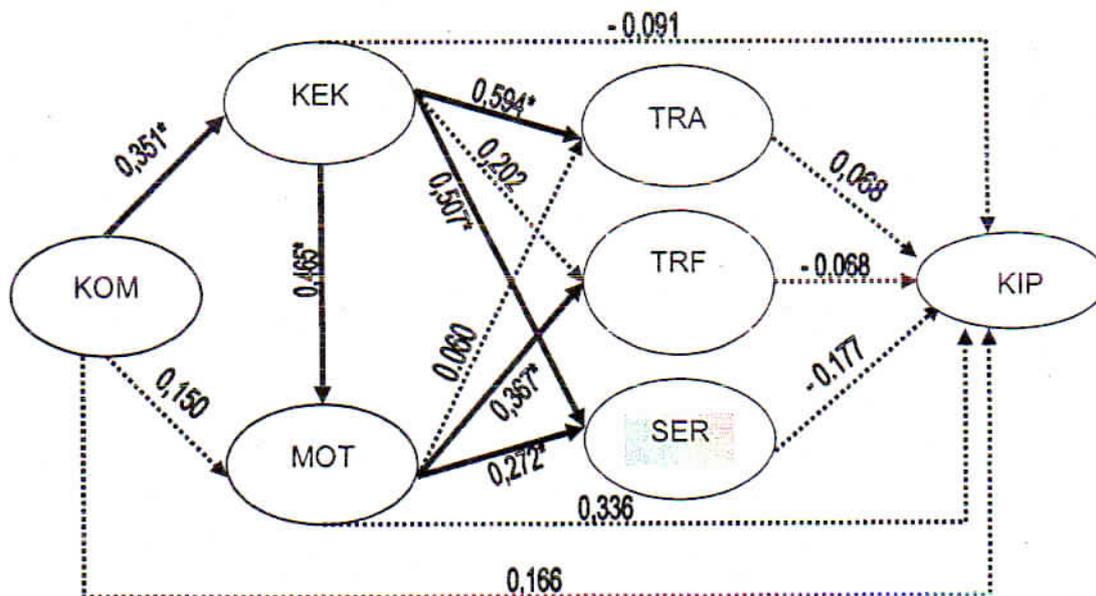
Confirmatory factor analysis model pengukuran baik terhadap konstruk eksogen maupun konstruk

konstruk endogen, sebagai langkah untuk menguji dan menentukan dimensi masing-masing konstruk dilakukan dan hasilnya melalui pengujian kriteria *goodness of fit* dan uji signifikansi *loading factor* baik melalui evaluasi nilai λ maupun melalui uji C.R. (*Critical Ratio*), dapat ditarik kesimpulan bahwa semua indikator/dimensi dari model yang telah direvisi cukup signifikan dalam menjelaskan dimensi dari setiap konstruk yang dianalisis atau unidimensional.

Uji Validitas, adalah menyangkut tingkat akurasi yang dicapai oleh sebuah indikator dalam menilai sesuatu atau akuratnya pengukuran atas apa yang seharusnya diukur. Oleh karena itu, untuk dapat dikatakan valid setiap indikator dilakukan analisis baik terhadap validitas konvergen maupun validitas diskriminannya.

Validitas konvergen sebuah indikator menunjukkan hasil yang signifikan apabila koefisien variabel indikator itu lebih besar dari dua kali standard errornya (Anderson & Gerbing, 1998 dalam Ferdinand). Hasil analisis dan dengan mengamati CR setiap indikator, maka dapat disimpulkan bahwa semua indikator dari masing-masing konstruk *valid*.

Analisis *validitas diskriminan* untuk menguji apakah dua atau lebih konstruk yang diuji memang berbeda dan masing-masing merupakan sebuah



Gambar 2. Hasil Analisis Jalur Model Akhir

- Keterangan :**
- > = Signifikan
 -> = Tidak Signifikan
 - KOM = Kompensasi ;
 - KEK = Kepuasan Kerja;
 - MOT = Motivasi ;
 - KIP = Kinerja Perusahaan
 - TRA = Gaya Kepemimpinan Transaksional
 - TRF = Gaya Kepemimpinan Transformasional
 - SER = Gaya Kepemimpinan Pelayan

konstruk independen, bebas, maka dilakukan dengan menguji "perbedaan *chi-squares*" terhadap korelasi antar dua atau lebih konstruk dari model dengan memberi konstrain (*Constrained model*) dibandingkan dengan yang tidak diberikan konstrain (*Free model*). Pengujian ini dilakukan terpisah antara variabel eksogen dan variabel endogen (Ferdinand, 2002).

Berdasarkan hasil parameter uji perbedaan terhadap model tanpa konstrain (*Free Model*) dan model yang diberikan konstrain (*Constrained model*), bahwa nilai *Chi-squares* pada *free model* lebih rendah dari model *constrained*, menunjukkan kedua konstruk tidak berkorelasi secara sempurna, karena itu validitas diskriminan dapat dicapai (Bagozzi & Phillips, 1982 dalam Ferdinand, 2002).

Uji Reliabilitas adalah ukuran mengenai konsistensi internal dari indikator-indikator sebuah konstruk yang menunjukkan derajat sampai dimana masing-masing indikator itu mengindikasikan sebuah konstruk/faktor laten yang umum.

Ukuran reliabilitas adalah *Construct Reliability* dan *Variance Extracted*, di mana tingkat reliabilitas konstruk yang dapat diterima adalah 0,70. Sedangkan nilai *Variance Extracted* yang direkomendasikan adalah 0,50 (Ferdinand, 2002). Berdasarkan Rumus Reliabilitas Konstruk dan Rumus *Variance Extracted* (Ferdinand, 2002) dapatlah dihitung nilai reliabilitas setiap konstruk, dengan hasil perhitungan disimpulkan bahwa secara *reliabilitas konstruk*: Kompensasi = 0,811; Kepuasan Kerja = 0,811; Motivasi Kerja = 0,722; Kepemimpinan Pelayan = 0,881 dan Kinerja = 0,731 adalah reliabel.

Evaluasi kriteria *Goodness of fit Model* Akhir, pada dasarnya harus memenuhi syarat-syarat SEM yang meliputi evaluasi sebagai berikut:

Evaluasi atas terpenuhinya asumsi normalitas data, yaitu normalitas univariat dan multivariat terhadap data, di mana hasil estimasi AMOS menunjukkan kecuali konstruk motivasi, tidak terdapat C.R. > 2,58 sedangkan C.R. multivariat = 1,506 < 2,58, artinya sebaran data normal.

Evaluasi terhadap *outliers univariat* dan *outliers multivariat*. *Outliers univariat* dapat dilihat dari Statistik Deskriptif, terhadap observasi-observasi yang mempunyai *z-score* di atas angka batas ≥ 3.0 akan dikategorikan mempunyai *outliers*, tidak terdapat bukti adanya *outliers univariat*. Sedangkan evaluasi

terhadap *outliers multivariat*, dilakukan dengan Uji *Mahalanobis distance*, dievaluasi terhadap estimasi *Observations farthest from the centroid (Mahalanobis distance)*, maka dapat disimpulkan terkecuali observasi 52, tidak terdapat bukti adanya *outliers multivariate*.

Pengujian menyeluruh (*overall test*) terhadap Model Akhir menunjukkan hasil yang memenuhi *indeks fit* sehingga dapat dilakukan pengujian, untuk melihat apakah model yang dikembangkan dapat menghasilkan kesesuaian (*fit*) dengan data tersedia, sebagaimana *indeks fit*.

Berdasarkan hasil uji fit, terhadap sampel yang berjumlah 104, menunjukkan tingkat signifikansi yang baik terhadap uji hipotesis perbedaan matriks kovarian sampel dan matriks kovarian populasi, dimana $\chi^2 = 1,184$ dan signifikansi probabilitas = 0,757 berarti, tidak terdapat perbedaan antara matriks kovarian sampel dan matriks kovarian data, maka hipotesis nol dapat diterima dan bahwa model, dinyatakan fit dengan data.

Pengujian parameter yang dilakukan terhadap Model Akhir. Pengujian ini adalah untuk mengetahui hubungan kausalitas antar variabel (konstruk), dilakukan dengan pengujian hipotesis nol yang menyatakan bahwa koefisien regresi antar hubungan adalah sama dengan nol, yaitu dengan uji-t yang identik dengan C.R. dalam estimasi AMOS.

Dengan pengamatan terhadap nilai C.R. dan koefisien regresi *standardized*, terlihat bahwa semua koefisien regresi secara signifikan tidak sama dengan

Tabel 1 *Goodness of Fit* untuk Pengujian Model Akhir

<i>Goodness of Fit</i>	Nilai batas	Hasil Model	Keterangan
χ^2 - Chi-squares Signifikansi Probabilitas	Kecil $\geq 0,05$	1,184 0,757	$< \chi^2$ - 7,184 Baik
RMSEA	$\leq 0,08$	0,000	Baik
GFI	$\geq 0,90$	0,997	Baik
AGFI	$\geq 0,90$	0,970	Baik
Relatif χ^2 - Cmin / df	$\leq 2,00$	0,395	Baik
TLI	$\geq 0,95$	1,092	Baik
CFI	$\geq 0,94$	1,000	Baik

nol, karenanya hipotesis bahwa koefisien regresi sama dengan nol ditolak dan menerima hipotesis alternatif bahwa masing-masing hipotesis mengenai hubungan kausalitas yang disajikan dalam model akhir dapat diterima.

Sedangkan nilai *loading* faktor indikator pembentuk konstruk-konstruk: kompensasi = 0,899, Kepuasan Kerja = 0,898, Motivasi Kerja = 0,849.

Kepemimpinan Transaksional = 0,805, Kepemimpinan Transformasional = 0,820, Kepemimpinan Pelayan = 0,931 dan Kinerja Perusahaan = 0,853, adalah koefisien regresi yang signifikan, seperti hasil analisis jalur Gambar 2.

Berdasarkan pengujian tersebut di atas, baik uji fit maupun pengujian hipotesis dengan melihat koefisien regresi dan C.R. dapat disimpulkan bahwa Model Akhir, mempunyai indeks fit dan kausalitas yang lebih baik, sehingga dapat dipergunakan sebagai alat estimasi. Dari hasil estimasi di atas dapatlah dilakukan pembuktian hipotesis sebagaimana Tabel 2.

PEMBAHASAN

Pengaruh Kompensasi terhadap Kepuasan Kerja

Meningkatnya kompensasi pemimpin perusahaan meningkatkan kepuasan kerja pemimpin tersebut dengan dengan bobot regresi ($\gamma_{11} = 0,351$) pada probabilitas ($p = 0,003$), adalah pengaruh positif dan signifikan. Dengan demikian, diakui bahwa kompensasi dalam bentuk gaji, tunjangan-tunjangan yang diberikan

oleh PDAM kepada direksi yang dimaknai cukup memadai, dapat memengaruhi peningkatan kepuasan kerja ekstrinsik, yakni perasaan terlibat dalam pekerjaan, serta kepuasan intrinsik, yakni kesempatan pengembangan karier melalui jabatan. Bahwa meningkatnya upah/gaji dan tunjangan-tunjangan yang diterima, meningkatkan kepuasan terhadap keterlibatan dalam pekerjaan sebagai tanggung jawab pemimpin dan harapan karir dalam pekerjaan. Keterlibatan dalam pekerjaan lebih kuat memengaruhi kepuasan yang dirasakan oleh individu pada level pemimpin perusahaan. Dari temuan penelitian ini juga terbukti bahwa kepuasan kerja tidaklah semata-mata bersifat finansial.

Bedasar hal itu, maka hipotesis 1 dapat dibuktikan oleh penelitian ini, dan oleh karenanya *III dapat diterima*.

Hasil penelitian ini sesuai dengan penelitian Igalens & Roussel (1999) yang telah membuktikan adanya korelasi positif antara paket kompensasi (*kecuali valence of fixed pay dan valence of benefits*) dengan kepuasan kerja. Lam *et al.* (2001), juga telah membuktikan hubungan yang erat antara lingkungan kerja, didalamnya termasuk gaji dan penghasilan lain-lain, dengan kepuasan kerja manajerial. Penelitian Lam, *et al.* (2001) menggunakan instrumen penelitian

Tabel 2 Estimasi Parameter Model Akhir-Pembuktian Hipotesis-Hipotesis

Hubungan variabel	Estimate	Standar Error	C.R.	P	Hipotesis	
					H	Signifikan
Kepuasan Kerja ← Kompensasi	0,351	0,351	3,007	0,003	H 1	Signifikan
Motivasi Kerja ← Kompensasi	0,150	0,150	1,165	0,244	H 2	Tidak Signifikan
Kinerja Perusahaan ← Kompensasi	0,166	0,166	1,169	0,242	H 3	Tidak Signifikan
Motivasi Kerja ← Kepuasan Kerja	0,465	0,465	3,583	***	H 4	Signifikan
Kepemimpinan Transaksional ← Kepuasan Kerja	0,596	0,594	3,808	***		Signifikan
Kepemimpinan Transformasional ← Kepuasan Kerja	0,202	0,202	1,271	0,204	H 5	Tidak Signifikan
Kepemimpinan Pelayan ← Kepuasan Kerja	0,507	0,507	4,135	***		Signifikan
Kinerja Perusahaan ← Kepuasan Kerja	-0,091	-0,091	-0,421	0,674	H 6	Tidak Signifikan
Kepemimpinan Transaksional ← Motivasi Kerja	0,060	0,060	0,370	0,712		Tidak Signifikan
Kepemimpinan Transformasional ← Motivasi Kerja	0,367	0,367	2,193	0,028	H 7	Signifikan
Kepemimpinan Pelayan ← Motivasi Kerja	0,272	0,272	2,122	0,034		Signifikan
Kinerja Perusahaan ← Motivasi Kerja	0,335	0,335	1,395	0,163	H 8	Tidak Signifikan
Kinerja Perusahaan ← Kepemimpinan Transaksional	0,068	0,068	0,150	0,881		Tidak Signifikan
Kinerja Perusahaan ← Kepemimpinan Transformasional	-0,068	-0,068	-0,315	0,753	H 9	Tidak Signifikan
Kinerja Perusahaan ← Kepemimpinan Pelayan	-0,177	-0,177	-0,453	0,651		Tidak Signifikan

Ket: *** adalah signifikansi pada level 0,001 (two-tailed)

yang relatif berbeda tetapi hasil penelitiannya mendekati kesamaan dengan penelitian Igalens & Roussel.

Dengan berbagai perbandingan hasil penelitian, dijelaskan bahwa kompensasi yang berpengaruh terhadap kepuasan kerja direksi PDAM, tidak memperlihatkan perbedaan ekstrim dibandingkan penelitian-penelitian terdahulu. Hasil penelitian ini sesuai dengan: teori dua faktor Herzberg (1968); Porter & Lawler III (1988); Wherter & Davis (1996); Igalens & Roussel (1999); Schuller & Jackson (1999); Castillo, Conklin & Cano (1999); Lam, *et al.* (2001) & van Harven, *et al.* (2002).

Pengaruh Kompensasi terhadap Motivasi Kerja

Pengaruh kompensasi kepada motivasi kerja ternyata adalah tidak signifikan, berdasar bobot regresi $\gamma_{21} = 0,15$ dan probabilitas signifikansi ($p = 0,244$). Meningkatnya kompensasi pemimpin perusahaan tidak meningkatkan motivasi kerja pemimpin tersebut. Hasil penelitian ini membuktikan bahwa dimensi kompensasi yang seluruhnya berorientasi pada uang tunai dalam bentuk gaji dan tunjangan-tunjangan, tidak berpengaruh kepada motivasi kerja yang lebih ditekankan pada sumber-sumber motivasi proses intrinsik, yaitu menyukai pekerjaan sebagai direksi karena menyenangkan. Kompensasi dalam bentuk gaji, tunjangan-tunjangan dan tambahan penghasilan yang diberikan oleh PDAM kepada direksi walaupun kebanyakan direspon setuju, namun pilihan deskripsinya hanya berada pada daerah positif kearah opsi setuju belum sampai setuju. Bahwa pernyataan setuju ini boleh dimaknai dengan cukup memadai oleh direksi, namun belum memenuhi harapan.

Dengan demikian, apa yang memotivasi direksi PDAM dewasa ini lebih disebabkan oleh dimensi motivasi intrinsik, yakni menyenangi pekerjaan melayani masyarakat pelanggan PDAM. Motivasi pada level pemimpin akan lebih kuat dipengaruhi oleh pekerjaan itu sendiri yang disukai karena menyenangkan dan menantang.

Hasil penelitian ini sesuai dengan teori dua faktor Herzberg (1968), demikian juga Schuller & Jackson (1999). Akan tetapi, berbeda dengan hasil penelitian Igalens & Roussel (1999), yang menemukan bahwa, kompensasi finansial berhubungan dengan motivasi kerja. Perbedaan ini terletak pada komunitas

reponden, di mana responden penelitian ini adalah manajemen puncak (direksi PDAM) yang bersifat homogen, sedangkan Igalens & Roussel (1999) menggunakan sampel berbagai tingkatan jabatan, pekerjaan dan profesional dari berbagai perusahaan swasta, lebih heterogen.

Berdasar hasil penelitian di atas, maka hipotesis 2 tidak terbukti dan karenanya H2 ditolak.

Pengaruh Kompensasi terhadap Kinerja Perusahaan

Pengaruh kompensasi terhadap kinerja perusahaan tidak signifikan. Meningkatnya kompensasi pemimpin perusahaan tidak memengaruhi peningkatan kinerja perusahaan. Hal ini ditandai dengan bobot regresi $\gamma_{61} = 0,166$ pada probabilitas signifikansi ($p = 0,242$). Kompensasi yang diterima direksi, berwujud gaji dan tunjangan-tunjangan, baik dalam jumlah komponen maupun pertumbuhannya, dimaknai cukup memuaskan namun belum memenuhi harapan. Pada sisi lain, kinerja yang diwakili oleh aspek kinerja operasional, dengan titik berat pada peningkatan pelayanan menjadi perhatian direksi beserta jajarannya. Namanya, strategi kompensasi belum mampu mewujudkan apa yang diharapkan, yakni mendorong terwujudnya visi dan misi dan untuk pencapaian sasaran kerja. Hal ini disebabkan oleh strategi kompensasi yang tidak langsung mengaitkannya dengan kinerja perusahaan serta tidak terarah pada komponen kompensasi eksekutif.

Hasil penelitian ini bertolak belakang dengan teori Lawler III (dalam Vachio, 2000) dan Jerrell (1993). Perbedaan hasil ini terjadi karena, penelitian ini menggunakan sampel direksi PDAM dengan dimensi kompensasi berupa: *fix pay*, *variable pay*, *fringe benefit* dan pertumbuhan upah yang tidak berkaitan langsung dengan indikator-indikator kinerja yang ukurannya lebih spesifik, meliputi aspek: keuangan, operasional dan administrasi (Kepmendagri No.47 Tahun 1999), sementara Lawler III, menggunakan sampel kelompok pekerja pada unit tertentu dengan ukuran persepsi upah dan ukuran kinerja adalah produktivitas unit.

Berdasar bukti di atas, maka hipotesis 3 dinyatakan tidak terbukti dan karenanya H3 dikecualikan dari penelitian ini.

Pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Motivasi Kerja

Pengaruh kepuasan kerja terhadap motivasi, menunjukkan signifikansi yang cukup kuat pada probabilitas signifikansi $p = 0,001$ (*two tailed*). Estimasi bobot regresi $\gamma_{21} = 0,465$. Meningkatnya kepuasan kerja yang dirasakan oleh pemimpin perusahaan meningkatkan motivasi pemimpin tersebut.

Seluruh dimensi kepuasan ekstrinsik dan kepuasan intrinsik yang ditekankan pada keterlibatan dalam pekerjaan itu sendiri dan harapan serta kesempatan pengembangan karir melalui pekerjaan, dalam penelitian ini memengaruhi motivasi kerja direksi PDAM yang menyukai pekerjaan karena menyenangkan pekerjaan sebagai pelayan masyarakat, mencerminkan keinginan individu mencapai prestasi kerja. Temuan ini sesuai dengan teori dua faktor Herzberg (1968); Hinshaw & Atwood (1984); Pors & Johansen (2002) dan Robbins (2003).

Kompensasi tidak memotivasi namun akan meningkatkan kepuasan kerja (ekstrinsik dan instrinsik), dan selanjutnya meningkatkan motivasi kerjanya pemimpin perusahaan.

Berdasar temuan di atas, maka hipotesis 4 dinyatakan telah terbukti dan karenanya H_4 dapat diterima.

Pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Gaya Kepemimpinan Transaksional.

Penelitian ini telah membuktikan adanya pengaruh positif dan signifikan antara kepuasan kerja yang dirasakan pemimpin perusahaan dan gaya kepemimpinan transaksional, probabilitas signifikansi $p = 0,001$ (*two tailed*), dan bobot regresi $\gamma_{31} = 0,59$. Kepuasan kerja yang dirasakan pemimpin perusahaan memengaruhi gaya kepemimpinan transaksional. Dalam penelitian ini, kepuasan terhadap keterlibatan kerja dan harapan serta kesempatan mengembangkan karir melalui jabatan direksi PDAM, mendorong seorang pemimpin perusahaan untuk memerhatikan bawahan dalam rangka meningkatkan kinerjanya, dengan memastikan bahwa mereka menerima *reward* sesuai dengan kinerja yang dicapainya.

Berdasar bukti di atas, pengaruh kepuasan kerja terhadap gaya kepemimpinan transaksional, dinyatakan telah terbukti dan dapat diterima.

Temuan-temuan peneliti terdahulu, umumnya hanya antara kepuasan dan kepemimpinan secara umum, tidak rinci pada kepemimpinan dengan gaya tertentu. Sebagai contoh dapat dikemukakan penelitian yang dilakukan Bartolo & Furlonger (2000), tentang hubungan antara kepuasan kerja dan kepemimpinan di kalangan penerbang pesawat pemadam kebakaran di Australia. Kepuasan kerja dan perilaku kepemimpinan telah diteliti secara luas di lingkungan rumah sakit, militer, pendidikan dan organisasi bisnis (Cook, *et al.*, 1989; Bass, 1990 dalam Bartolo & Furlonger, 2000). Tetapi belum dijumpai penelitian tentang kepuasan kerja yang dihubungkan dengan kepemimpinan transaksional atau gaya kepemimpinan tertentu.

Pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Gaya Kepemimpinan Transformasional.

Menurut hasil penelitian ini, pengaruh kepuasan kerja terhadap kepemimpinan transformasional di PDAM, tidak signifikan, meskipun positif tetapi lemah, maka boleh dikatakan tidak ada pengaruh yang berarti antara kepuasan kerja terhadap kepemimpinan transformasional. Hasil penelitian menemukan, bobot regresi $\gamma_{41} = 0,204$ dan probabilitas signifikansi, $p = 0,202$. Pengaruh kepuasan yang dirasakan atas keterlibatan pemimpin dalam pekerjaan dan kepuasan atas pengembangan karir melalui jabatan, tidak mendorong timbulnya inisiatif yang mencerminkan aktivitas kerja pemimpin perusahaan yang mentransformasi nilai-nilai yang diyakininya kepada bawahan dengan mendiskusikan kepada mereka, agar kinerja bawahan meningkat.

Berdasar temuan di atas, maka pengaruh kepuasan kerja terhadap kepemimpinan transformasional di PDAM tidak signifikan dan dinyatakan ditolak.

Penelitian serupa juga dilakukan oleh Carr (2005), yaitu penelitian tentang motivasi manajer pengecer (*retail*) pada organisasi pengecer di Western Cape, untuk tesis *magister commercell*, disebutkan adanya hubungan antara kepuasan kerja dan pemimpin/supervisor. Tetapi dimensi yang digunakan sebagai tolok ukurnya adalah: bentuk pekerjaan, gaji, promosi, pengakuan, kondisi pekerjaan dan *benefits*.

Pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Kepemimpinan Pelayan

Kepuasan kerja yang dirasakan pemimpin perusahaan memengaruhi gaya kepemimpinan pelayan. Pengaruh tersebut positif dan signifikan, dengan bobot regresi dan probabilitas signifikansi $\gamma_{51} = 0,507$ pada $p = 0,001$ (*two tailed*).

Kepemimpinan pelayan merupakan sikap pertanggungjawaban pemimpin yang tidak lain adalah gaya kepemimpinan (Page & Wong, 2000), dalam hal ini kepemimpinan pelayan bermakna sebagai gaya kepemimpinan yakni pertanggung-jawaban seorang pemimpin, sekaligus pelayan yang mengutamakan peningkatan dan pemberdayaan bawahan, Perasaan puas terhadap keterlibatan pemimpin dalam pekerjaan meningkatkan perilaku kepelayanan dengan membangun kepercayaan berbasis kejujuran dan komitmen, sehingga mampu memberdayakan bawahan sebagai cara mencapai tujuan perusahaan. Hal ini merupakan temuan baru yang belum diteliti sebelumnya setidaknya sampai penelitian ini dilakukan.

Berdasar pembuktian di atas, bahwa pengaruh kepuasan kerja terhadap kepemimpinan yang merefleksikan gaya kepemimpinan pelayan, telah terbukti dan diterima sebagai sebuah temuan baru dari peneliti.

Dari temuan di atas, bahwa kepuasan kerja memengaruhi gaya kepemimpinan seseorang adalah sesuai dengan temuan Pors & Johansen (2002) terhadap direktur perpustakaan, bahwa terdapat suatu hubungan antara kepuasan dan gaya kepemimpinan yang diorientasikan terhadap manusia modern, di mana gaya kepemimpinan itu difokuskan pada motivasi, rasa hormat, dialog dan nilai-nilai. Perbedaan dengan penelitian ini terletak pada dimensi kepuasan ekstrinsik dan intrinsik serta gaya kepemimpinan transaksional dan pelayan yang lebih spesifik.

Pembuktian hipotesis, telah diuraikan di atas, dengan mengemukakan pengaruh kepuasan kerja terhadap gaya kepemimpinan: transaksional, transformasional dan kepemimpinan pelayan, disimpulkan bahwa hipotesis 5, dalam gaya kepemimpinan transaksional dan gaya kepemimpinan pelayan, telah dapat dibuktikan dan dapat diterima sebagai temuan baru. Sedangkan gaya kepemimpinan transformasional, tidak terbukti dan ditolak.

Pengaruh Kepuasan kerja terhadap Kinerja Perusahaan

Dalam penelitian ini, kepuasan kerja pada direksi, ternyata tidak memengaruhi kinerja perusahaan dalam aspek keuangan, aspek operasional, dan aspek administrasi. Meningkatnya kepuasan kerja yang dirasakan pemimpin perusahaan tidak meningkatkan kinerja perusahaan tersebut. Hal ini ditunjukkan oleh bobot regresi $\gamma_{61} = -0,091$ dan probabilitas signifikansi $p = 0,674$. Dengan demikian, pengaruh tersebut tidak signifikan dan bersifat negatif.

Dari temuan penelitian tersebut dapat dijelaskan bahwa kepuasan kerja yang berdimensi ekstrinsik yakni perasaan terlibat dalam pekerjaan, adalah pengakuan dan dipandang sebagai pertanggungjawaban. Sementara itu, kepuasan kerja yang berdimensi intrinsik menjelaskan bagaimana pekerjaan direksi mampu memberikan harapan, karir dan kesempatan untuk berkarya dalam pekerjaan, adalah tidak secara langsung memengaruhi kinerja perusahaan (PDAM) yang diwakili kinerja operasional, indikatornya berkenaan dengan pelayanan. Dalam hubungan ini kepuasan kerja direksi, baik secara ekstrinsik maupun intrinsik, dinilai memuaskan. Namun, kinerja yang dicapai hanya berpredikat "cukup".

Berdasarkan bukti-bukti di atas, maka hipotesis 6, ternyata tidak dapat dibuktikan, dan karenanya H_6 dinyatakan ditolak.

Temuan penelitian ini mendukung temuan Chan (1991), menyatakan tidak ada korelasi kepuasan kerja dengan kinerja pendidikan, namun bertolak belakang dengan penelitian Borrill, *et al.* (2005) dan Nagy (2002). Perbedaan ini disebabkan oleh dimensi kepuasan yang digunakan berfaseta tunggal dan kinerja adalah kinerja kerja yang menjadi basis kinerja organisasi. Sedangkan penelitian ini menggunakan dimensi kepuasan ekstrinsik dan intrinsik yang dirasakan direksi PDAM dan kinerja PDAM yang spesifik (Kepmendagri No. 47 Tahun 1999). Sementara sampel penelitian Nagy (2005) tingkat *an employee (full time)* sedangkan penelitian ini mengambil sampel *level top manajemen*, direksi PDAM.

Pengaruh Motivasi Kerja terhadap Kepemimpinan Transaksional

Kuatnya motivasi kerja pemimpin perusahaan tidak memengaruhi gaya kepemimpinan transaksional pemimpin tersebut. Pengaruh tersebut tidak signifikan, berdasar bobot regresi $\gamma_{32} = 0,06$, dengan probabilitas signifikansi $p = 0,712$. Sumber-sumber motivasi proses intrinsik menyukai pekerjaan karena menyenangkan tidak berpengaruh kepada penghargaan tergantung dengan memastikan bahwa bawahan menerima reward sesuai kinerjanya.

Lemahnya pengaruh motivasi terhadap kepemimpinan transaksional, boleh jadi karena motivasi intrinsik berupa sikap menyukai pekerjaan tidak mendorong direksi untuk memerhatikan bawahan dalam pemberian *reward*. Perilaku transaksional menuntun imbalan, lebih ditujukan kepada bawahan, bukan kepada diri direksi sendiri.

Hasil penelitian ini bertentangan dengan temuan Barbuto, Jr. (2005) yang menyatakan hubungan yang positif antara kombinasi motivasi intrinsik dengan kepemimpinan transformasional dan kepemimpinan transaksional. Perbedaan ini karena karakteristik sampel penelitian ini bersifat homogen pada level direksi PDAM, sedangkan Barbuto, Jr. (2005) menggunakan sampel yang lebih heterogen, yakni dari kalangan pengusaha industri, kepala-kepala dinas instansi pemerintahan dan pemimpin lembaga-lembaga pendidikan di kota dan di desa, yang lebih heterogen.

Berdasar kenyataan itu maka hipotesis 7, dalam hal pengaruh terhadap gaya kepemimpinan transaksional, dinyatakan tidak terbukti dan ditolak.

Pengaruh Motivasi Kerja terhadap Kepemimpinan Transformasional

Kuatnya motivasi kerja pemimpin perusahaan memengaruhi gaya kepemimpinan transformasional pemimpin. Pengaruh tersebut adalah positif dan signifikan dengan bobot regresi $\gamma_{42} = 0,367$ dan probabilitas signifikansi $p = 0,028$. Dalam penelitian ini, ada keterkaitan yang jelas antara apa yang menjadi motivasi bagi seorang direksi dengan perilaku menyukai pekerjaan karena menyenangkan, menjadi kan direksi melibatkan bawahannya dalam diskusi tentang nilai-nilai dan keyakinannya, sehingga bawahan bisa

berpartisipasi dalam mewujudkan visi dan misi yang ingin dicapai bersama.

Berdasar hal di atas, hipotesis 7, dalam hal pengaruh terhadap gaya kepemimpinan transformasional, telah dapat dibuktikan dan karenanya dapat diterima.

Pengaruh Motivasi Kerja terhadap Kepemimpinan Pelayan

Kuatnya motivasi kerja pemimpin perusahaan memengaruhi kepada gaya kepemimpinan pelayan pemimpin tersebut. Pengaruh tersebut adalah positif dan signifikan dengan bobot regresi $\gamma_{52} = 0,272$; dan probabilitas signifikansi $p = 0,034$. Hal ini menjelaskan adanya pengaruh yang cukup berarti antara variabel motivasi yang menyenangkan pekerjaan dan kepemimpinan pelayan yang memiliki integritas kejujuran. Menyenangi pekerjaan sebagai pemimpin sekaligus pelayan sebagai sumber-sumber motivasi, meningkatkan perilaku kepelayanan, yaitu dengan membangun kepercayaan berbasis kejujuran dan komitmen, tidak hanya dalam layanan internal (bawahan), tetapi juga dengan layanan eksternal (*customer*), dalam rangka memberdayakan bawahan guna mencapai tujuan perusahaan. Jadi, kecenderungan direksi PDAM terhadap proses intrinsik, karena setiap anggota direksi ingin memperlihatkan eksistensinya sebagai pemimpin sekaligus pelayan didasari sikap jujur, empati, dan ikhlas dalam memberikan pelayanan. Sikap ini penting untuk membangun kepercayaan bawahan dan *stakeholder*, membangun model peran untuk dicontoh bawahan.

Temuan ini adalah temuan orisinal dari penelitian ini. Peneliti tidak menemukan referensi pembandingan tentang penelitian yang amat spesifik ini, terkecuali klarifikasi dimensi kepemimpinan pelayan oleh Barbuto, Jr., & Wheeler (2006).

Berdasar pembuktian hipotesis di atas, pengaruh motivasi kerja terhadap gaya kepemimpinan: transaksional, transformasional, kepemimpinan pelayan, disimpulkan bahwa hipotesis 7, dalam gaya kepemimpinan transformasional dan kepemimpinan pelayan dapat dibuktikan dan diterima sebagai sebuah temuan baru dari penelitian ini. Sedang terhadap gaya kepemimpinan transaksional, tidak terbukti dan ditolak.

Pengaruh Motivasi Kerja terhadap Kinerja Perusahaan

Pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja perusahaan adalah tidak signifikan, dengan bobot regresi $\gamma_{62} = 0,336$ dan probabilitas signifikansi $p = 0,163$. Kedua variabel tidak memiliki hubungan kausalitas. Kuatnya motivasi ternyata tidak meningkatkan kinerja perusahaan. Kelima sumber motivasi ternyata tidak berpengaruh terhadap ketiga aspek kinerja PDAM yaitu: aspek keuangan, operasional dan administrasi. Motivasi proses intrinsik, yaitu menyukai pekerjaan karena menyenangkan sebagai individu pemimpin tidak menyebabkan kinerja perusahaan menjadi meningkat atau menurun. Ada banyak faktor yang ikut berperan dalam kinerja perusahaan. Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa hipotesis 8 tidak dapat dibuktikan.

Hasil penelitian ini bertolak belakang dengan Gibson, *et al.* (1996) yang menegaskan hubungan motivasi dan kinerja. Perbedaan temuan ini disebabkan karena penelitian ini mengukur sumber-sumber motivasi yang dihubungkan dengan kinerja PDAM yang spesifik, sementara Gibson, *et al.* (1996), menghubungkan motivasi yang dirasakan kepada kinerja individu, meskipun kinerja individu-individu tersebut akan menjadi basis kinerja organisasi.

Pengaruh Kepemimpinan Transaksional terhadap Kinerja Perusahaan

Pengaruh Kepemimpinan transaksional terhadap kinerja perusahaan adalah tidak signifikan dengan, bobot regresi $\gamma_{63} = 0,068$; dan probabilitas signifikansi $p = 0,881$. Kinerja PDAM, dengan aspek keuangan, operasional dan administrasi, tidak dipengaruhi oleh kepemimpinan transaksional dengan perilaku pemimpin yang memastikan bawahan menerima reward sesuai kinerja. Peningkatan aspek operasional tidak dilakukan dengan memberikan *reward* yang sesuai kepada bawahan, tetapi lebih dengan mengembangkan inisiatif bawahan.

Pada penelitian di PDAM ini, meskipun hasilnya tidak signifikan dan tidak berkorelasi positif, cukup memberikan gambaran bahwa ada *style* kepemimpinan yang lebih cocok untuk sebuah perusahaan publik seperti PDAM. Selain itu, bahwa gaya kepemimpinan transaksional yang bercirikan *Contingent reward*

serta MBE aktif dan pasif dalam praktiknya di lapangan lebih akan memengaruhi kepada kinerja bawahan, seperti memastikan *reward* kepada bawahan sesuai kinerjanya dan memantau kinerja bawahan baik aktif maupun pasif jelas akan memengaruhi kinerja bawahan, tidak secara langsung meningkatkan indikator-indikator kinerja perusahaan secara keseluruhan, namun akan ada tenggang waktu memengaruhi perilaku dan kinerja bawahan secara individu-individu, dan akhirnya akan menjadi kinerja kelompok atau tim. Ketika pengaruh terhadap kinerja kelompok atau tim ini meningkat maka akan meningkatkan kinerja perusahaan.

Berdasarkan bahasan di atas, maka pengaruh gaya kepemimpinan transaksional terhadap peningkatan kinerja perusahaan, tidak dapat dibuktikan, dan ditolak.

Pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap Kinerja Perusahaan

Pengaruh kepemimpinan transformasional kepada kinerja perusahaan menunjukkan pengaruh yang negatif dan tidak signifikan. Hal ini dapat dilihat pada bobot regresi $\gamma_{64} = -0,068$ dan probabilitas signifikansi $p = 0,753$. Pada penelitian ini, dimensi kepemimpinan transformasional yang mendiskusikan kepada bawahan tentang nilai-nilai yang diyakini direksi, mendorong bawahan untuk lebih maju dan komitmen pada tujuan organisasi. Kenyataan ini menunjukkan bahwa dimensi-dimensi kepemimpinan transformasional yang diperlihatkan direksi PDAM, tidak berpengaruh terhadap aspek operasional. Kinerja perusahaan tidak ditentukan oleh gaya kepemimpinan transformasional, tetapi lebih ditentukan oleh peran dan tanggungjawab setiap bagian dalam struktur tugas jajaran PDAM. Ini menggambarkan kurang berkembangnya inovasi dalam pengelolaan PDAM. Hubungan negatif dari indeks di atas menunjukkan bahwa atribut karisma yang mentransformasi nilai-nilai kepada bawahan ternyata hanya memengaruhi pandangan, perilaku bawahan, dan komitmen pada organisasi, tetapi tidak langsung terhadap kinerja perusahaan.

Berdasar uraian di atas, maka dapat ditegaskan bahwa pengaruh gaya kepemimpinan transformasional kepada kinerja perusahaan, juga tidak dapat dibuktikan dan oleh karena itu, dinyatakan ditolak.

Pengaruh Kepemimpinan Pelayan terhadap Kinerja Perusahaan

Pengaruh kepemimpinan pelayan terhadap kinerja perusahaan menghasilkan bobot regresi $\gamma_{65} = -0,177$, dengan signifikansi probabilitas $p = 0,65$. Karena itu, pengaruh tersebut dikatakan negatif dan tidak signifikan. Pemimpin pelayan memfokuskan perhatian kepada bawahan dengan membangun kepercayaan melalui kejujuran dan empati dengan pengulangan perilaku pelayan. Secara demikian, setiap individu bawahan akhirnya akan selalu menjaga semangat dan kelangsungan hidup kelompok dalam pelayanan. Dengan begitu, kepemimpinan pelayan akan menghasilkan tipe budaya pelayanan, sehingga tidak secara langsung memengaruhi kinerja perusahaan.

Pengembangan dan pemberdayaan bawahan merupakan prioritas utama, sedangkan profit dan tujuan-tujuan organisasi, dan lainnya prioritas berikutnya. Kinerja organisasi dalam jangka pendek termasuk prioritas kedua bagi pemimpin pelayan. Urutan prioritas dalam kepemimpinan pelayan menurut Harvey, 2001 dalam Lantu (2007), mulai yang tertinggi adalah: (1) Pengembangan dan pertumbuhan pengikut, (2) Pelayan kepada pelanggan, (3) Pengembangan komunitas dan masyarakat sekitar, dan (4) Pengembangan organisasi (profit, peningkatan nilai saham, dan lain sebagainya). Secara tidak langsung, pemimpin mengarahkan perusahaan menuju keberhasilan jangka panjang yang berkesinambungan. Pendapat ini sejalan dengan fungsi sosial dan fungsi ekonomi PDAM sebagai *public utility*.

Dari penjelasan di atas dapatlah disimpulkan, diduga bahwa kepemimpinan pelayan akan memengaruhi komitmen bawahan dan budaya organisasi dan selanjutnya akan memengaruhi kinerja perusahaan, artinya ada variabel di antara hubungan kedua prediktor dan kriterium tersebut, yaitu komitmen dan budaya, namun hal ini perlu penelitian lebih lanjut.

Bedasar uraian di atas, bahwa pengaruh gaya kepemimpinan pelayan terhadap peningkatan kinerja perusahaan, tidak terbukti dan dinyatakan tidak diterima.

Pembuktian hipotesis di atas, maka hipotesis 9, baik dalam gaya transaksional, transformasional, maupun pelayan, tidak terbukti. Dengan demikian, H9 dinyatakan tidak terbukti dan ditolak

Hal ini bertolak belakang dengan temuan Sandbakken (2006) yang menyatakan praktik kepemimpinan berhubungan dengan kinerja organisasi dan temuan Pedraja-rejas, *et al.* (2006) yang menyatakan hubungan positif antara gaya kepemimpinan partisipatif dan supportive dengan kinerja perusahaan kecil, serta hasil penelitian Fry & Matherly (2006), temuannya bahwa seluruh dimensi kepemimpinan spiritual berhubungan dengan produktivitas, pertumbuhan penjualan dan laba yang terbagi.

Perbedaan dengan penelitian ini adalah bahwa kepemimpinan adalah transaksional, transformasional dan pelayan, dengan dimensi yang disebutkan pada bahasan sebelumnya, adalah berbeda dengan kepemimpinan penelitian Sandbakken (2006), begitu juga berbeda dengan dimensi kepemimpinan partisipatif dan *supportive* Pedraja-rejas (2006), juga tidak sama dengan dimensi kepemimpinan spiritual Fry & Matherly (2006), meskipun ada kemiripan. Demikian juga, dimensi kinerja perusahaan adalah kinerja PDAM yang spesifik, meliputi: aspek keuangan, operasional dan administrasi, yang indikatornya sebagaimana Kepmendagri No. 47 Tahun 1999, jelas berbeda dengan kinerja organisasi Sandbakken (2006), kinerja dalam ukuran keefektifan Pedraja-rejas (2006) dan berbeda pula dengan dimensi kinerja organisasi Fry & Matherly (2006), dimensinya produktivitas, pertumbuhan penjualan dan laba yang terbagi.

Gaya Kepemimpinan: Transaksional, Transformasional dan Pelayan, hasil penelitian ini tak ada satu pun yang memengaruhi kinerja perusahaan. Seharusnya hubungan signifikan dan positif dapat terbukti dalam penelitian ini, namun di duga karena kurang berfungsinya gaya kepemimpinan dalam praktik, menjadikan hasil penelitian ini justru sebaliknya. Dari fakta dalam penelitian ini juga terungkap bahwa hampir 38% responden, direksi PDAM bestatus PNS dan Pensiunan PNS. Dalam batasan tertentu, keberadaannya, cenderung memunculkan praktik kepemimpinan birokrasi yang direktif, miskin inovasi dan bersifat kaku dalam merespon keadaan, demikian juga pola manajemen birokrasi yang tidak fleksibel dan dengan sistem pengendalian dari atas yang ketat, lambat dalam merespon perubahan keadaan dan menghambat praktik pemimpin yang transaksional, transformasional dan pelayan.

Berdasar kenyataan di atas, dapatlah diungkap bahwa tidak signifikannya hubungan ketiga gaya kepemimpinan tersebut terhadap kinerja perusahaan, karena gaya kepemimpinan itu kebanyakan hanya dalam persepsi direksi PDAM, namun tidak sepenuhnya dapat diaplikasikan melalui perilaku yang mencerminkan gaya kepemimpinan masing-masing, sehingga kurang dapat mengembangkan inovasi dan kreativitas yang mampu menerjemahkan indikator-indikator kinerja ketiga aspeknya, menjadi prioritas-prioritas kerja yang mendorong peningkatan kinerja perusahaan.

KESIMPULAN DAN SARAN

Kesimpulan

Hasil penelitian ini menemukan bahwa kompensasi berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja dan memotivasi pemimpin tersebut. Demikian juga, Kepuasan kerja memengaruhi secara signifikan motivasi, gaya kepemimpinan: transaksional, dan pelayan. Sedangkan motivasi berpengaruh dengan tingkat signifikansi yang cukup kuat terhadap gaya kepemimpinan: transformasional dan pelayan.

Dengan demikian, bahwa penelitian ini memunculkan variabel pembeda antara kelompok pemimpin dan bukan pemimpin dalam hubungannya dengan kinerja perusahaan, yaitu gaya kepemimpinan pelayan. Gaya kepemimpinan pelayan tersebut dicapai ketika strategi peningkatan kompensasi yang memengaruhi kepuasan kerja dapat memotivasi pemimpin dan mencapai sasarannya hanya dalam praktik gaya kepemimpinan pelayan.

Suatu peningkatan gaji/upah, tunjangan-tunjangan dan jasa produksi yang memenuhi harapan memengaruhi perasaan puas terhadap keterlibatan pemimpin dalam pekerjaan menjadikan pemimpin menyukai pekerjaan sebagai pelayan masyarakat sehingga mencapai sasaran perusahaan dengan membangun kepercayaan melalui kejujuran dan komitmen dalam upaya memberdayakan bawahan.

Temuan lainnya adalah bahwa kompensasi yang memengaruhi kepuasan ekstrinsik dan intrinsik pemimpin perusahaan, selanjutnya memengaruhi gaya kepemimpinan transaksional secara spesifik. Ketika strategi peningkatan kompensasi memengaruhi perasaan puas pemimpin terhadap keterlibatannya dalam pekerjaan memunculkan perilaku pemimpin

transaksional yang memerhatikan bawahan dengan memastikan bahwa mereka menerima *reward* sesuai kinerja yang dicapainya.

Saran

Bedasar temuan penelitian, maka strategi kompensasi yang dapat memberikan kepuasan kerja dan memotivasi pemimpin akan efektif pada pemimpin yang menerapkan gaya kepemimpinan pelayan.

Strategi kompensasi dimaksud dilakukan dengan: meningkatkan jumlah penerimaan gaji tetap, perbaikan dalam gaji variabel sebagai komponen sistem kompensasi eksekutif, menambahkan bonus tahunan berdasarkan pencapaian kinerja perusahaan dengan predikat *baik* atau *baik sekali*, serta memperbaiki strategi kompensasi secara menyeluruh berbasis kinerja, dengan menerapkan kebijakan kompensasi eksekutif.

Dengan keterlibatan pemimpin dalam penentuan kebijakan strategi kompensasi di atas menimbulkan kepuasan pemimpin.

Meningkatnya kepuasan kerja pemimpin perusahaan cenderung meningkatkan motivasi pemimpin tersebut. Keterlibatannya dalam penentuan metode, strategi dan tujuan, menjadi pendorong motivasi pemimpin untuk menjadikan pekerjaannya menyenangkan dan menantang, serta menumbuhkan kreativitas dan inovasi. Peningkatan kepuasan kerja juga bisa dilakukan dengan memberikan otoritas yang lebih luas kepada pemimpin perusahaan untuk menentukan strategi pencapaian tujuan perusahaan melalui program jangka pendek dan jangka menengah.

Eksistensi gaya kepemimpinan pelayan sebagai gaya kepemimpinan yang mampu menumbuhkan komitmen terhadap perusahaan dan membangun kepercayaan melalui kejujuran, dalam rangka memberdayakan bawahan, dapat dijadikan model peran untuk melakukan perubahan ke arah budaya pelayanan sebagai budaya organisasi. Membangun jaringan komunikasi dengan pelanggan, didasari semangat kejujuran, dan komitmen yang kuat terhadap visi perusahaan. Dengan demikian, budaya birokrat yang kaku disebabkan PDAM, dapat diubah melalui interaksi secara terus-menerus, membentuk budaya perusahaan sebagai pelayan publik. Pada tingkatan inilah diharapkan kinerja perusahaan akan meningkat pula.

Di sisi lain, pemerintah daerah dan/atau DPRD seharusnya memberikan keleluasaan lebih besar

kepada pemimpin PDAM untuk menjalankan kepemimpinan dan mengurangi intervensi, terutama yang bersifat politis, seperti pada saat rekrutmen direksi. Tanpa intervensi politis, direksi PDAM dapat diarahkan pada profesionalisme.

DAFTAR RUJUKAN

- Abdul, G. 2002. Konsep Manajemen Kualitas dalam Menciptakan Pelayanan Berorientasi Pelanggan pada PDAM, *Majalah Air Minum Tirta Dharma* edisi 94 tahun XXIII, Jakarta.
- Anderson, M.C., Rajiv, D.B., and Sury, R. 1999. Interrelation Between Components of Executives' Compensation and Market and Accounting Performance Research, *Working Paper, School of Management The University of Texas at Dallas Richardson, Tx 75083-0688*.
- Barbuto, Jr., John, E., and D.W. Wheeler. 2006. *Scale Development and Construct Clarification of Servant Leadership, Group & Organization Management*. 31 (3).
- Barbuto, Jr., and John, E. 2005. Motivation and Transactional, Charismatic, and Transformational Leadership: A Test of Antecedents, *Journal of Leadership and Organizational Studies*, 2005, 11 (4); ABI/INFORM Global. E-mail: julia@baker.edu.
- Barbuto, Jr., and John, E. Shirley K Trout & Lance L Brown. 2004. Identifying Sources of Motivation of Adult Rural Workers, *Journal of Agricultural Education*, 43 (3).
- Bartolo, Kylie., and Furlonger. 2000. Leadership and Job Satisfaction Among Aviation Fire Fighters in Australia, *Journal of Managerial Psychology*, 15 (1); <http://www.emerald-library.com>.
- Black, James, A., and Dean, J.C. 1992. *Metode dan Masalah Penelitian Sosial*, penerjemah E. Koeswara dan kawan-kawan. Jakarta: Eresco.
- Borrill, Carol S., M.A. West, and J.F. Dawson. 2005. The Relationship between Leadership and Trust Performance, *Aston Business School Aston University Birmingham B4 7ET*, E-mail: c.s.borrill@aston.ac.uk.
- Carr, G. 2005. Investigating the Motivation of Retail Managers at a Retail Organization in the Western Cape, Mini-thesis submitted in partial fulfilment of the requirement for the degree of Magister Commercii in the Departement of Industrial Psychology at the University of the Western Cape, 9 July 2007.
- Castillo, Jaime, K., E.A. Conklin., and J. Cano. 1999. Job Satisfaction of Ohio Agricultural Education Teachers, *Journal of Agricultural Education*, 40(2):19-27. The Ohio State University.
- Chan, Roy Chin-ming. 1991. A Profile of Job Satisfaction for Graduate Physical Education Faculty Members in the United States of America, *CUAK., Educational Journal*, 19(1):41-45.
- Ferdinand, A. 2000. *Structural Equation Modeling dalam Penelitian Manajemen*. Semarang: B.P. Universitas Diponegoro.
- Fry, Lewis, W., and LL. Matherly. 2006. Spiritual Leadership and Organizational Performance. An Exploratory Study, Tarleton State University-Central Texas, fry@tarleton.edu.
- Gibson, J.L., J.M. Ivancevich, and J.H. Donnelly. 1998. Organisasi: Perilaku, Struktur, Proses, alih bahasa: Nurul Adiarni. Jakarta: Bina Putra Aksara.
- Gitsoedarmo, Indriyo., dan I Nyoman Sudita. 1997. *Perilaku Keorganisasian*. Yogyakarta: BPPE.
- Greenleaf, R. 2005. Who is the Servant Leader? *The International Journal of servant-Leadership*, 1. (1). [\server05\productn\G\GIN\1-\toc_101.txt](http://server05\productn\G\GIN\1-\toc_101.txt) 17-05-05; 13.56. Akses :26-07-2006; 22-45.
- Igalens, Jacques., and Patrice Roussel. 1999. A Study of the Relationships Between Compensation Package, Work Motivation and Job Satisfaction, *Journal of Organizational Behavior* 20/1999.
- Irving., and Justin, A. 2004. *Servant Leadership and the Effectiveness of teams: Finding and Implications*, *Servant Leadership Research Roundtable*, E-mail: j-irving@bethel.edu - <http://www.regent.edu/acad>.
- Jarrell., and Donald, W. 1993. *Human Resource Planning a Business Planning Approach*. New Jersey: Prentice may, Englewood.
- Kabacoff., and Robert, I. 1999. Management Level, Job Function and Leadership Style-A Large Sample Study, Email: rob.kabacoff@mrg.com.
- Kuncoro, M. 2003. *Metode Riset untuk Bisnis dan Ekonomi, Baping Raya*. Jakarta: Erlangga.
- Lam, Terry, T., Baum., and R. Pine. 2001. Study of Managerial Job Satisfaction in Hongkong Chinese Restaurants, *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 13 (1).
- Lankau, M.J. 2004. Examining the Impact of Dissimilarity in Organizational Values between Members of Top Management Teams and CEO's, *Research Technical Report Submitted to the Institute for Leadership Advancement-Leadership Research Consortium*.
- Lantu, D., Erich, P., and Agusman, R. 2007. *Servant Leadership*. Yogyakarta: Gradiens Books.
- Laub, J. 2005. From Paternalism to the Servant Organization: Expanding the Organizational Leadership Assessment (OLA) Model, *The International Journal of Servant-Leadership*, 1.(1) 22-45.: [\server05](http://server05)

- productn\G\GINI-1\toc.101.txt 17-05-05;13.56.Akses: 26-07-2006.
- Liang, Morris, T.L., Sheng-Bin Chiou, and Tsong-Min Lion. 2001. The Relationship between Leadership Attributes, Behaviours and Effectiveness of Principals at Private Vocational High Schools in Taiwan, *Global Journal of Engineering Education*. 5 (2). Published in Australia.
- Luthans, F. 2002. *Organizational Behavior*, 9th ed. New York: McGraw Hill.
- Mas'ud, F. 2004. *Survai Diagnosis Organisasional, Konsep & Aplikasi*. Semarang: B.P. Universitas Diponegoro.
- Mathis, Robert, L., and John, H.J. 2002. *Human Resource Management, 9th edition, Thomson Learning*. Jimmy Sadeli & Bayu Prawira Hie, (Penerjemah) Manajemen Sumber Daya Manusia, Edisi kesembilan. Jakarta: Salemba Empat.
- Nagy, M.S. 2002. Using a Single Item Approach to Measure Facet Job satisfaction, *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 75:77-86.
- Noe, Raymond, A., John, R., Hollenbeck, Berry, G., and Patrick, M.W. 2000. *Human Resource Management, Gaining a Competitive Advantage*, 3rd ed., Irwin McGraw Hill, Boston Burr Ridge, II.
- Page, D., and Paul, T.P.W. 2000. *A Conceptual Framework for Measuring Servant-Leadership, Earn a Master's Degree in Leadership at Trinity Western University: www.twu.ca/Leadership* Chapter 5.
- Pedraja-Rejas, Liliana, E., Rodreeguez, P., and J. Rodviguez, 2006. Leadership Styles and Effectiveness: A Study of Small Firms in Chili, *Interciencia*, Julio 31 (007) 31, 007; interciencia@ivic.ve.
- Pekelharing, S.M. 2004. Transformational Leadership Motivation, Team Climate and Performance, *Thesis, Oudezijds Voorburgwal 7C 1012 EH Amsterdam The Netherlands, Meta@Pekelharing.com.*
- Pors, N.O., and C.G. Johansen. 2002. *Job Satisfaction and Motivational Strategies Among Library Directors*, *New Library World*, 103 (177); <http://www.emeraldinsight.com>.
- Rachbini, D.J. Penyegaran di BUMN, *Harian Jawa Pos*, Senin 8 Mei Tahun 2006.
- Rivai, V. 2004. *Kepemimpinan dan Perilaku Organisasi*, edisi kedua. Jakarta: PT Raja Grafindo Persada.
- Robbins, S.P. 2003. *Organizational Behavior*, Int. Ed. USA: Prentice Hall. Ltd.
- Sandbakken, D.A. 2006. *Leadership Practices and Organizational Performance, a Norwegian Study, To be Published in EDAMBA Journal*, 2006.
- Schuler, Randall, S., and Susan, E.J. 1999. *Manajemen Sumber Daya Manusia Menghadapi Abad ke 21, alih bahasa: Abdul Rosyid dan Kawan-kawan*. Jakarta: Gelora Aksara Pratama
- Stordeur, S., W.D'hoore, B van der Heijden, M. Dibisceglie, M.laine, Evander Schoot. Tanpa tahun. Leadership, Job Satisfaction and Nurses' Commitmen, www.arbetslivsinstitutet.se.
- Stumpf, M.N. 2003. The Relationship of Perceived Leadership Styles of North Carolina County Extension Directors' of Job Satisfaction of County Extension Professionals, *Dissertation Degree of Doctor of Education*, North Carolina State University.
- Van Herpen, Marco, Mirjam Van Praag, and Kees Cools. 2002. The Effect of Performance Measurement and Compensation, e-mail: vanharpen,marco@beg.com.
- Vecchio, R.P. 2000. *Organizational Behavior, Core Concepts*, Harcourt collage Publ., Orlando USA.
- Waldman, A., David, Gabriel G.Ramirez, Robert J. House, and Phanish Puraman. 2005. Does Leadership Matter?: CEO Leadership Attributes and Profitability Under Conditions of Perceived Environmental uncertainty, *In press-Academy of Management Journal*, waldman@asu.edu.
- Werther, Jr., William, B., and Keith, D. 1996. *Human Resources and Personnel Management*, 5th ed. McGraw Hill, Inc.
- Wong, P.T.P., and D. Page. 2003. Servant Leadership: An Opponent-Process Model and the Revised Servant Leadership Profile, *School of Leadership Studies, Regent University*, <http://www.regent.edu>.
- Yousef, D.A. 2000. Organizational Commitment: a Mediator of the relationship of Leadership Behavior with Job Satisfaction and Performance in a Non-Western Country, *Journal of Managerial Psychology*, 15 (1): 2005.
- Yukl, G. 1994. *Kepemimpinan dalam Organisasi*, edisi Bahasa Indonesia, alih bahasa; Yusuf udaya. Jakarta: Prenhallindo.