

**KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL DAN BUDAYA KERJA TERHADAP  
PENINGKATAN KUALITAS PELAYANAN PADA PERUSAHAAN DAERAH  
AIR MINUM KABUPATEN SUMEDANG  
(Studi Kasus Pada PDAM Tirta Medal Kabupaten Sumedang)**

**Ardi Hidayat dan Angrian Permana**

*Jurusan Manajemen, Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi Bina Bangsa  
Email: ardihidayat10@yahoo.co.id dan mr.angrianpermana@gmail.com*

**ABSTRACT**

*This study aimed to know the influence of leadership transformasional on service quality, work culture on service quality, and to know the influence of transformational leadership and work culture on service quality. The research used quantitative method by using SPSS 17.0 to get the research result. Number of population are 242, and samples are 71. The researcher used random sampling technique to simple of population's number by slovin formula. The result of this research are: transformational leadership has influence on service quality, work culture has influence on service quality, and transformational leadership and work culture have influence on service quality at PDAM Tirta Medal Sumedang.*

**Keywords:** *Transformational Leadership, Work Culture, and Service Quality*

**ABSTRAK**

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kualitas pelayanan, budaya kerja terhadap kualitas layanan, dan untuk mengetahui pengaruh kepemimpinan transformasional dan budaya kerja terhadap kualitas pelayanan. Penelitian ini menggunakan metode kuantitatif dengan menggunakan SPSS 17.0 untuk mendapatkan hasil penelitian. Jumlah penduduk 242, dan sampel adalah 71. Peneliti menggunakan teknik random sampling untuk menyederhanakan jumlah populasi dengan formula slovin. Hasil dari penelitian ini adalah: kepemimpinan transformasional berpengaruh terhadap kualitas pelayanan, budaya kerja berpengaruh terhadap kualitas pelayanan, dan kepemimpinan transformasional dan budaya kerja berpengaruh terhadap kualitas pelayanan PDAM Tirta Medal Sumedang.

**Kata kunci:** Kepemimpinan Transformasional, Budaya Kerja, dan Kualitas Pelayanan

**PENDAHULUAN**

UUD 1945 dalam Pasal 33 ayat (3) yang berbunyi: "Bumi air dan kekayaan alam yang terkandung didalamnya dikuasai oleh negara dan dipergunakan untuk sebesar-besarnya kemakmuran rakyat". Dari kutipan UUD diatas bahwa secara tegas pengaturan dan pengelolaan sumber daya alam diatur oleh negara. Pengelolaan dan pengaturan air minum di Kabupaten Sumedang ditetapkan dengan Perda Kabupaten Sumedang Nomor 6 tahun 1986 tentang pembentukan PDAM Kabupaten Sumedang dengan nama PDAM Tirta

Medal Sumedang. Kemudian penetapan tarif dasar air berpedoman pada Peraturan Menteri dalam Negeri Nomor 23 Tahun 2006 tentang

Pedoman Penetapan Tarif Air Minum pada PDAM. Manusia sebagai salah satu sumberdaya mempunyai peranan penting dalam mendayagunakan sumber-sumber dalam organisasi yang berkaitan dengan hal tersebut, memaksimalkan kemampuan yang ada pada pegawai harus terus menerus diupayakan agar tercapai tujuan yang diinginkan organisasi. Dengan kata lain Kepemimpinan yang baik dari masing-masing akan turut menentukan kinerja PDAM secara keseluruhan. Kemampuan manajer untuk mempengaruhi dan menggerakkan seseorang atau sekelompok orang pada sebuah organisasi dalam upaya pemberdayaan sumberdaya manusia, sumber daya keuangan dalam rangka tercapainya tujuan organisasi secara efektif (Sujak, 1990). Gaya kepemimpinan menurut Luthans (2005) adalah “deal white the way leader influence follower”. Gaya kepemimpinan berkenaan dengan cara-cara yang digunakan oleh manajer untuk mempengaruhi bawahannya. Gaya kepemimpinan merupakan norma perilaku yang digunakan seorang manajer pada saat ia mempengaruhi perilaku bawahannya. Para pemimpin transformasional, mempengaruhi para pengikut dengan menimbulkan emosi yang kuat dan indentifikasi dengan pemimpin tersebut, namun mereka dapat juga mentransformasi para pengikut dengan bertindak sebagai seorang pelatih, guru atau mentor. Para pemimpin transformasional mencoba untuk memberi kekuasaan dan meninggikan para pengikut. Para pemimpin transformasional dapat ditemukan dalam organisasi mana saja pada tingkatan dimana saja. Kepemimpinan transformasional juga berperilaku sebagai super leaders. Artinya seorang pemimpin transformasional dapat mengembangkan setiap orang menjadi self leadership.

Akan tetapi di lapangan ditemukan adanya hambatan dalam berkomunikasi yang mengakibatkan pegawai merasa kurang diperhatikan, diawasi, sehingga menimbulkan persepsi negatif pegawai yang berdampak pada pemberian pelayanan menjadi kurang bermutu. Hal ini sejalan dengan hasil observasi pada pra penelitian yang penulis lakukan berkaitan dengan kepemimpinan transformasional, ditemui beberapa fenomena yang mengarah pada kurangnya optimalnya kepemimpinan transformasional di PDAM Tirta Medal Kabupaten Sumedang:

1. Lemahnya kharisma pemimpin dalam membawahi pegawainya. Salah satu indikasinya terlihat dari tidak adanya sikap keterbukaan dari seorang pimpinan terhadap pandangan pegawai tentang jalannya kegiatan lembaga.
2. Rendahnya inspirasi yang ditimbulkan oleh pimpinan pada bawahannya untuk menyelesaikan tujuan-tujuan yang lebih sulit
3. Rendahnya stimulasi intelektual yang dimiliki pimpinan. Salah satu indikasinya terlihat dari ketidakmampuan pimpinan dalam mendorong pegawai untuk selalu mengevaluasi hasil kerja pegawai.
4. Kurangnya kepekaan individual yang dimiliki pimpinan terhadap bawahannya. Salah satu indikasinya terlihat dari ketidakmampuan pimpinan dalam menyemangati pegawainya untuk mengekspresikan gagasan dan pendapat para pegawai.

Budaya Kerja perlu untuk diketahui oleh pimpinan atau manager untuk memudahkan mereka dalam menentukan sikap, bagaimana mereka harus bertindak agar para anggotanya bisa diarahkan menuju suatu sikap dan perilaku yang akan berguna untuk mencapai tujuan organisasi. Berkaitan dengan budaya kerja tersebut, terdapat fenomena budaya kerja pada PDAM Tirta Medal Kabupaten Sumedang. Adapun masalah yang muncul adalah Disiplin Pegawai yang secara umum terkesan rendah yang akhirnya

menghasilkan kinerja yang rendah pula. Berdasarkan hasil pra penelitian yang dilakukan sebelumnya berupa studi lapangan dengan metode wawancara terhadap pegawai PDAM Tirta Medal yaitu: (1) Belum optimalnya Responsivitas pegawai, yaitu terdapat beberapa pegawai yang kurang tanggap terhadap kebutuhan organisasi dan kepentingan publik, tidak memiliki prioritas dalam melaksanakan tugas, serta tidak memiliki agenda yang jelas; (2) Masih terbatasnya sumberdaya pegawai yang berkualitas. Keterbatasan kemampuan staf dalam melaksanakan tugas dan fungsi masing-masing, bidang tugas belum sesuai dengan keahlian dan disiplin ilmu yang dimiliki, sehingga target organisasi tidak dapat tercapai secara optimal; (3) Kurangnya koordinasi antar unit pelayanan yang terkait satu dengan yang lainnya. Akibatnya, sering terjadi tumpang tindih ataupun pertentangan kebijakan antara satu unit pelayanan dengan unit pelayanan lain yang terkait; (4) Belum menjalankan visi dan arah strategi organisasi secara jelas dan sesungguhnya mengenai kualitas pelayanan; (5) Kerjasama *team work* dilingkungan organisasi pada umumnya belum terlihat dan belum ditampilkan secara nyata; (6) Kedisiplinan dan keteraturan kerja pegawai masih rendah, terbukti masih banyak pimpinan tingkat atas terlalu sibuk menghadiri rapat koordinasi diberbagai tempat, dan bekerja hingga malam, sementara banyak pegawai dibawah yang bekerja hanya berdasarkan perintah, sehingga sering menganggurbila tidak ada perintah atasan; (7) Dedikasi dan loyalitas pegawai masih rendah, bahkan ada pegawai yang salah dalam menerapkan loyalitas hanya ditujukan kepada atasannya, tetapi tidak loyal terhadap visi, misi, dan tugas organisasinya

Dalam operasional dilapangan menunjukkan kecenderungan bahwa manajemen perusahaan banyak mengalami penurunan. Dari satu sisi PDAM kurang menghasilkan keuntungan maksimal. Pada sisi lain, pelayanan yang diberikan kepada pelanggan semakin kurang optimal. Dalam penjelasan UU No.5 Tahun 1962 tentang Perusahaan daerah bahwa harus memiliki sifat memberi jasa, menyelenggarakan kemanfaatan umum dan memupuk pendapatan. Data menunjukkan bahwa sejak tahun 2011 sampai 31 Desember 2016 PDAM Tirta Medal sudah tidak bisa lagi memberikan kontribusi keuntungan terhadap PAD Kabupaten Sumedang seperti yang diharapkan, sebagaimana terlihat dalam tabel berikut:

**Tabel 1.** Kontribusi PDAM Terhadap PAD Kabupaten Sumedang Tahun Anggaran 2011 s/d 2016

No	Tahun	Target	Realisasi	Persentase (%)	Keterangan (Rugi)
1	2011	330.000.000	-	0 %	2.477.777.306,00
2	2012	310.000.000	-	0 %	2.194.021.562,00
3	2013	280.000.000	-	0 %	1.872.041.308,00
4	2014	240.000.000	-	0 %	1.160.164.319,43
5	2015	220.000.000	-	0 %	1.432.100.221,00
6	2016	345.000.000	-	0 %	1.432.100.221,00

Sumber: Bagian Keuangan PDAM Tirta Medal Kabupaten Sumedang Tahun 2012

Dari tabel diatas dapat dilihat bahwa dalam kurun waktu 6 tahun terakhir PDAM tidak bisa berkontribusi pada PAD Kabupaten Sumedang bahkan mengalami kerugian setiap tahunnya yang jumlah totalnya sampai dengan tahun 2016 mencapai Rp.10.568.284.937,43. bila dibandingkan dengan data restrukturisasi hutang tahun 2009 maka kesimpulannya PDAM Kabupaten Sumedang setiap tahunnya mengalami kerugian

terus menerus bahkan jauh lebih merugi dari tahun ketahun. Berdasarkan fenomena-fenomena tersebut di atas, diduga ada faktor-faktor penyebab masih rendahnya kualitas pelayanan air minum PDAM Tirta Medal Kabupaten Sumedang seperti berikut:

1. Belum memadainya sarana, prasarana dan fasilitas penunjang sehingga pelayanan pengelolaan air minum belum bisa optimal dari aspek kualitas, kuantitas, dan kontinuitas.
2. Masih rendahnya kualitas sumber daya manusia PDAM Tirta Medal dalam memberikan pelayanan pengelolaan air minum dikarenakan kurangnya kesempatan yang diberikan lembaga kepada pegawai untuk mengikuti pelatihan dan pendidikan teknis, penempatan pegawai tidak sesuai dengan keahlian dan latar belakang pendidikan ditambah tingkat pendidikan pegawai sebagian besar berpendidikan SLTA.
3. Belum terpenuhinya kualitas pelayanan air minum kepada pelanggan dilihat dari aspek kualitas, kuantitas, dan kontinuitas disebabkan terus meruginya PDAM Tirta Medal dari tahun ketahun

Berdasarkan uraian diatas, maka pernyataan masalah (*problem statement*) yang timbul dapat diidentifikasi dalam rumusan masalah sebagai berikut. "Masih belum optimalnya Kualitas Pelayanan di PDAM Tirta Medal Kabupaten Sumedang, yang diduga dipengaruhi oleh Kepemimpinan Transformasional dan budaya kerja". Sehubungan dengan pernyataan diatas, maka pertanyaan masalah (*problem question*) utama yang dirumuskan dalam penelitian ini adalah: "Adakah pengaruh Kepemimpinan Transformasional dan Budaya Kerja terhadap Kualitas Pelayanan Pada PDAM Tirta Medal Kabupaten Sumedang?".

Kemudian pertanyaan masalah utama tersebut dijabarkan dalam sub-sub pertanyaan masalah sebagai berikut: (a) Adakah pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap Kualitas Pelayanan Pada PDAM Tirta Medal Kabupaten Sumedang?; (b) Adakah pengaruh Budaya Kerja terhadap Kualitas Pelayanan Pada PDAM Tirta Medal Kabupaten Sumedang?; (c) Adakah hubungan antara kepemimpinan transformasional dan Budaya kerja dengan Kualitas Pelayanan pada PDAM Tirta Medal Kabupaten Sumedang?

## KAJIAN TEORI

### Kepemimpinan Transformasional

Kepemimpinan itu sendiri didefinisikan oleh Terry (Kartono, 2010:38) sebagai aktivitas mempengaruhi orang-orang agar mereka suka berusaha mencapai tujuan-tujuan kelompok. Sudah sejak lama pemikiran tentang pentingnya kepemimpinan dalam menjalankan sebuah organisasi terwujud. Ini dapat dilihat melalui teori-teori kepemimpinan yang telah muncul sejak lama. Joseph C. Rost (dalam Triantoro, 2010:2). Kepemimpinan merupakan suatu hubungan yang saling mempengaruhi diantara pemimpin dan pengikut (bawahan) yang menginginkan perubahan nyata yang mencerminkan tujuan bersamanya. Hadari N,(2010:13). Kepemimpinan adalah kegiatan mempengaruhi pikiran, perasaan, sikap dan perilaku orang lain agar melakukan kegiatan / pekerjaan untuk mencapai tujuan yang akan dicapai seorang pemimpin. Sarlito WS, (2010:19), Kepemimpinan adalah suatu proses, perilaku atau hubungan yang menyebabkan suatu kelompok dapat bertindak secara bersama-sama atau secara bekerja sama atau sesuai dengan aturan atau sesuai dengan tujuan bersama. Diawali dari teori kepemimpinan klasik dan kontingensi yang melahirkan kepemimpinan yang diidentifikasi menurut sifat (*Trait Theory*) yaitu studi-studi mengenai sifat-sifat/ciri-ciri mula-mula mencoba untuk mengidentifikasi karakteristik-karakteristik fisik, ciri kepribadian, dan kemampuan orang yang dipercaya sebagai pemimpin alami.

Ratusan studi tentang sifat/ciri telah dilakukan, namun sifat-sifat/ciri-ciri tersebut tidak memiliki hubungan yang kuat dan konsisten dengan keberhasilan kepemimpinan seseorang. Seorang pemimpin transformasional menurut Bass dalam Robbins (2010:473) memiliki karakteristik dan merupakan dimensi-dimensi yang diukur dalam penelitian variabel Kepemimpinan Transformasi, sebagai berikut: (1) Kharisma yaitu memberikan visi dan rasa atas misi, menanamkan kebanggaan, meraih penghormatan dan kepercayaan; (2) Inspirasi yaitu mengkomunikasikan harapan tinggi, menggunakan simbol untuk menfokuskan pada usaha, menggambarkan maksud penting secara sederhana; (3) Simulasi Intelektual yaitu mendorong intelegensia, rasionalitas, dan pemecahan masalah secara hati-hati; (4) Simulasi Individual yaitu memberikan perhatian pribadi. Melayani karyawan secara pribadi, melatih, dan menasehati.

### **Budaya Kerja**

Budaya kerja diturunkan dari budaya organisasi. Budaya organisasi itu sendiri merupakan sistem nilai yang mengandung cita-cita organisasi sebagai sistem internal dan sistem eksternal sosial. Hal itu tercermin dari isi visi, misi dan tujuan organisasi. Dengan kata lain, seharusnya setiap organisasi termasuk para anggotanya memiliki impian atau cita-cita. Setiap anggota memiliki identitas budaya tertentu dalam organisasinya. Dalam perusahaan dikenal sebagai budaya korporat dimana di dalamnya terdapat budaya kerja. Menurut Edgar H. Schein (dalam Ndraha, 2010:9), budaya adalah suatu pola asumsi dasar yang diciptakan, ditemukan atau dikembangkan oleh kelompok tertentu sebagai pembelajaran untuk mengatasi masalah adaptasi eksternal dan integrasi internal yang resmi dan terlaksana dengan baik dan oleh karena itu diajarkan/diwariskan kepada anggota-anggota baru sebagai cara yang tepat memahami, memikirkan dan merasakan terkait dengan masalah-masalah tersebut.

Menurut Robbins (2003:10) budaya kerja mendorong sikap kejujuran, ketekunan, kreatifitas, dan kedisiplinan. (1) Kejujuran. Karyawan memiliki sifat yang berpihak pada kebenaran dan sikap moral yang terpuji dalam melakukan tugas sehari-hari; (2) Ketekunan. Sikap teliti, rajin dan tepat waktu dalam mengerjakan tugas sehari-hari secara konsisten sesuai dengan komitmen yang telah disepakati. Tidak merasa terpaksa dalam melaksanakan pekerjaan, mau untuk diarahkan oleh pimpinan, dan mengikuti setiap peraturan yang telah ditentukan; (3) Kreatifitas. Sikap menghadirkan solusi tepat untuk mengatasi masalah dalam pelaksanaan tugas dan adanya kemauan untuk menciptakan ide-ide baru dalam pekerjaan; (4) Kedisiplinan. Bekerja dengan sungguh-sungguh dimana karyawan tidak menentang aturan-aturan yang berlaku dalam melaksanakan tugas sehari-hari. Terjalinya koordinasi yang baik, tidak menunda pekerjaan sehingga pekerjaan dapat diselesaikan pada waktunya. Menyelesaikan semua pekerjaan dengan baik serta mampu mempertanggungjawabkan pekerjaannya.

Pembentukan budaya kerja terjadi pada saat lingkungan kerja atau organisasi belajar menghadapi masalah, baik yang menyangkut perubahan-perubahan eksternal maupun internal yang menyangkut persatuan dan keutuhan organisasi.

### **Kualitas Pelayanan**

Kualitas pelayanan sangatlah sulit didefinisikan dengan tepat, akan tetapi umumnya kualitas dapat dirinci. Konsep kualitas sering dianggap sebagai ukuran relatif kebaikan suatu produk atau jasa yang terdiri atas kualitas desain dan kualitas kesesuaian. Nilai yang diberikan pelanggan sangat kuat didasari oleh faktor kualitas jasa, dimana kualitas jasa



adalah sejauh mana produk (jasa) memenuhi spesifikasinya. Kualitas jasa menurut ISO 9000 adalah: "Degree to which a set of inherent characteristic fulfils requirement" artinya derajat yang dicapai oleh karakteristik yang inherent dalam memenuhi persyaratan. Jadi kualitas sebagaimana yang diinterpretasikan ISO 9000 merupakan perpaduan antara sifat dan karakteristik yang menentukan sejauh mana keluaran dapat memenuhi persyaratan kebutuhan pelanggan. Pelanggan yang menentukan dan menilai sampai seberapa jauh sifat dan karakteristik itu memenuhi kebutuhannya (Lupioadi, 2010: 21).

Menurut Sugiarto (2002: 32) kualitas adalah kondisi dinamis yang berhubungan dengan produk, jasa, manusia, proses dan lingkungan yang memenuhi atau melebihi harapan. Kualitas dan mutu dalam industri pelayanan adalah suatu penyajian produk atau jasa sesuai dengan ukuran yang berlaku ditempat produk tersebut diadakan dan penyampaiannya setidaknya sama dengan yang diinginkan dan diharapkan oleh konsumen. Sugiarto (2002: 37) kualitas adalah tingkat keunggulan yang diharapkan dan pengendalian atas tingkat keunggulan tersebut untuk memenuhi keinginan pelanggan. Dengan kata lain ada faktor utama yang mempengaruhi kualitas jasa, yaitu *expected service* dan *perceived service*. Jika jasa yang diterima atau dirasakan (*perceived service*) sesuai dengan yang diharapkan, kualitas tersebut akan dianggap baik dan memuaskan.

Jika jasa yang diterima melampaui harapan, kualitas pelayanan tersebut dipandang ideal. Sebaliknya jika jasa yang diterima lebih rendah dari pada yang diharapkan kualitas pelayanan tersebut dianggap buruk. Jadi baik buruknya kualitas pelayanan tergantung pada kemampuan penyedia jasa dalam memenuhi harapan pelanggan secara konsisten. Konsep kualitas pada dasarnya bersifat relatif, tergantung dari perspektif yang digunakan untuk menentukan ciri-ciri dan spesifikasi. Pada dasarnya terdapat tiga orientasi kualitas yang seharusnya konsisten satu sama lain: (1) persepsi konsumen; (2) produk atau jasa; dan (3) proses.

Untuk yang berwujud barang ketiga orientasi ini hampir selalu dapat dibedakan dengan jelas, tetapi tidak untuk jasa. Untuk jasa produk dan proses tidak dapat dibedakan dengan jelas, bahkan produknya adalah proses itu sendiri. Beberapa pakar kualitas mendefinisikan kualitas dengan beragam interpretasi. Juran (2010:16-17), mendefinisikan kualitas secara sederhana sebagai 'kesesuaian untuk digunakan'. Definisi ini mencakup keistimewaan produk yang memenuhi kebutuhan konsumen dan bebas dari defisiensi. Sedangkan Deming berpendapat kualitas adalah 'mempertemukan kebutuhan dan harapan konsumen secara berkelanjutan atas harga yang telah mereka bayarkan'. Filosofi Deming membangun kualitas sebagai suatu sistem (Bhat dan Cozzolino, 2010:106). Pengertian kualitas (Bina Produktivitas Tenaga Kerja, 2010:24), adalah: (a) Derajat yang sempurna (*degree of excellence*): mengandung pengertian komparatif terhadap tingkat produk (*grade*) tertentu; (b) Tingkat kualitas (*quality level*): mengandung pengertian kualitas untuk mengevaluasi teknikal; (c) Kesesuaian untuk digunakan (*fitness for purpose user satisfaction*): kemampuan produk atau jasa dalam memberikan kepuasan kepada pelanggan.

Dale (2010:4), dewasa ini kata kualitas mempunyai beragam interpretasi, tidak dapat didefinisikan secara tunggal, dan sangat tergantung pada konteksnya. Beberapa definisi kualitas berdasarkan konteksnya perlu dibedakan atas dasar: organisasi, kejadian, produk, pelayanan, proses, orang, hasil, dan komunikasi. Menurut Ratminto dan Winarsi (2010 :13), Pelayanan adalah produk-produk yang tidak kasat mata (tidak dapat diraba) yang melibatkan usaha-usaha manusia dan menggunakan peralatan. Ini adalah definisi yang

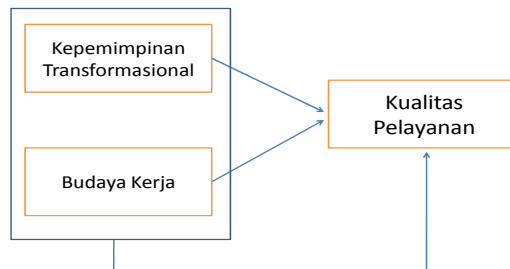
simpler sedangkan definisi yang lebih rinci diberikan oleh Gronroos dalam Ratminto dan Winarsi (2010: 23) pelayanan adalah suatu aktivitas atau serangkaian aktivitas yang tidak kasat mata (tidak dapat diraba) yang terjadi akibat adanya interaksi antara konsumen dan karyawan atau hal-hal lain yang disebabkan oleh perusahaan pemberi pelayanan yang dimaksudkan untuk memecahkan permasalahan konsumen/ pelanggan. Kualitas pelayanan merupakan sebuah konsep multidimensi. Dimensi kualitas pelayanan dapat diidentifikasi melalui penelitian yang dilakukan oleh Parasuraman *et al.* yang dikenal sebagai SERVQUAL (Kotler dan Keller, 2010:56), sebagai berikut:

- 1) Bukti Fisik (*Tangibles*). Berupa penampilan fasilitas fisik, peralatan, dan berbagai materi komunikasi. Penampilan, sarana, dan prasarana fisik perusahaan serta keadaan lingkungan sekitarnya adalah bukti nyata dari pelayanan yang diberikan oleh pemberi jasa.
- 2) Keandalan (*Reliability*). Kemampuan untuk memberikan jasa sesuai dengan yang dijanjikan, terpercaya, akurat, konsisten, dan sesuai dengan harapan. Sesuai dengan harapan pelanggan berarti kinerja yang tepat waktu, pelayanan tanpa masalah, sikap simpatik, dan akurasi tinggi.
- 3) Daya Tanggap (*Responsiveness*). Kemauan dari karyawan dan pengusaha untuk membantu pelanggan dan memberikan jasa dengan cepat serta mendengar dan mengatasi keluhan yang diajukan pelanggan, misalnya kesiapan karyawan dalam melayani pelanggan, kecepatan dalam proses transaksi, dan penanganan keluhan pelanggan.
- 4) Keyakinan (*Confidence*). Kemampuan karyawan untuk menimbulkan keyakinan dan kepercayaan terhadap janji yang telah dikemukakan kepada konsumen, misalnya kemampuan karyawan atas: pengetahuan terhadap produk secara tepat, kualitas keramah-tamahan, perhatian, dan kesopanan dalam memberi pelayanan, keterampilan dalam memberikan informasi, kemampuan dalam memberikan keamanan di dalam memanfaatkan jasa yang ditawarkan, dan kemampuan dalam menanamkan kepercayaan pelanggan terhadap perusahaan.
- 5) Empati (*Empathy*). Kesiapan karyawan dan pengusaha memberikan perhatian mendalam dan khusus kepada pelanggan dengan berupaya memahami keinginan pelanggan dimana suatu perusahaan diharapkan memiliki suatu pengertian dan pengetahuan tentang pelanggan dan memahami kebutuhan pelanggan secara spesifik.

### Hipotesis

- H1: Variabel kepemimpinan transformasional berpengaruh terhadap Kualitas Pelayanan PDAM Tirta Meda Kabupaten Sumedang.
- H2: Variabel budaya kerja berpengaruh terhadap Kualitas Pelayanan PDAM Tirta Meda Kabupaten Sumedang.
- H3: Kepemimpinan transformasional dan budaya kerja berpengaruh secara bersama-sama terhadap variabel kualitas pelayanan PDAM Tirta Meda Sumedang.

Untuk memperjelas substansi penelitian, maka variabel penelitian yang akan diukur terlebih dahulu disusun dan digambarkan dalam suatu paradigma penelitian. Melalui paradigma penelitian ini, maka penelitian secara relatif akan mudah dilakukan dan membuktikan kebenarannya, sehingga hasil penelitian yang dilakukan akan lebih dipertanggungjawabkan dari sisi keilmuan. Kerangka berfikir penelitian ini adalah:



Gambar 1. Paradigma Penelitian

## METODE

Penelitian ini menggunakan metode kuantitatif dengan alat analisis korelasi regresi berganda. Jumlah populasi sebanyak 242 karyawan PDAM Tirta Meda. Peneliti menyederhanakan populasi dengan menggunakan metode random sampling. Dengan menggunakan rumus slovin, maka dihasilkan jumlah sampel sebanyak 71 karyawan. Alat bantu penelitian ini menggunakan SPSS versi 17.0.

## HASIL DAN PEMBAHASAN

Pengujian validitas instrumen dalam penelitian dilakukan pada setiap item pertanyaan, yang terdiri dari 53 item pertanyaan kepada seluruh jumlah sampel sebanyak 71 karyawan. Hasil pengujian reliabilitas instrumen dalam penelitian ini dilakukan terhadap 20 orang responden dengan tingkat signifikansi 5% dan derajat kebebasan (df)  $n-2$  atau  $(20-2=18)$ , sehingga diperoleh nilai  $C\alpha$  masing-masing variabel lebih besar dari  $C\alpha_{\text{minimal}}$  menurut ketentuan yang dikemukakan oleh Hair (2005:88), atau dengan kata lain  $C\alpha_{\text{hitung}} \geq 0.70$ . Dengan demikian hal tersebut dapat diartikan bahwa pertanyaan-pertanyaan dalam kuesioner berapa kalipun ditanyakan kepada responden akan menghasilkan hasil ukur yang sama.

### Uji Pembahasan Hipotesis

Rumusan hipotesis utama yang diajukan adalah: "Kepemimpinan Transformasional dan Budaya Kerja berpengaruh secara nyata Terhadap Kualitas Pelayanan Pada PDAM Tirta Meda Kabupaten Sumedang". Untuk menjawab hipotesis yang diajukan tersebut, dilakukan dengan menggunakan pengujian analisis jalur. Berdasarkan hasil pengujian, diperoleh nilai koefisien jalur sebesar 0,933. Untuk mengetahui lebih lanjut pengaruh Kepemimpinan Transformasional dan Budaya Kerja Terhadap Kualitas Pelayanan Pada PDAM Tirta Meda Kabupaten Sumedang, maka dilakukan pengujian yaitu dengan melihat perbandingan antara  $F_{\text{hitung}}$  dan  $F_{\text{tabel}}$ .

Untuk mengetahui lebih lanjut pengaruh variabel  $X_1$  dan  $X_2$  terhadap  $Y$ , maka Hasil Uji Pengaruh, dapat dilihat sebagai berikut: Berdasarkan pengujian, diperoleh nilai  $F_{\text{hitung}}$  lebih besar dari nilai  $F_{\text{tabel}}$  yaitu  $F_{\text{hitung}} = 28.565 > F_{\text{tabel}} = 2.734$ . Dari nilai tersebut diperoleh keputusan  $H_0$  ditolak, variabel Kepemimpinan Transformasional dan Budaya Kerja berpengaruh secara nyata dan positif Terhadap Kualitas Pelayanan Pada PDAM



Tirta Medal Kabupaten Sumedang. Untuk mengetahui lebih lanjut Signifikansi nilai hasil pengujian, dapat dilihat sebagai berikut:

**Tabel 2.** ANOVA<sup>a</sup>

Model	Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
Regression	7248,195	2	3624,097	28,565	,000 <sup>b</sup>
Residual	1078,199	68	15,856		
Total	8326,394	70			

a. Dependent Variable: Kualitas

Signifikansi nilai hasil pengujian di atas, didukung pula oleh besaran nilai *Koefisien Determinasi* ( $R^2_{YX1X2}$ ) sebesar = 0,871. Nilai ini menunjukkan bahwa Kepemimpinan Transformasional dan Budaya Kerja berpengaruh Terhadap Kualitas Pelayanan Pada PDAM Tirta Medal Kabupaten Sumedang, sebesar 87,10 %, sedangkan sisanya ( $P_{z\epsilon}$ )<sup>2</sup> sebesar 12,90 %, dipengaruhi oleh variabel lain yang cukup kecil, tidak dimasukkan ke dalam model.

**Tabel 3.** Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,933 <sup>a</sup>	,871	,867	3,982

a. Predictors: (Constant), Budaya Kerja, Kepemimpinan

Faktor lain diluar model penelitian yang mempengaruhi, antara lain implementasi kebijakan PDAM, karena sebagai apa yang terjadi antara harapan kebijakan dan hasil (dirasakan) kebijakan, merupakan implementasi dalam proses mengubah kebijakan PDAM, dalam praktek, kebijakan PDAM, dapat berupa rencana atau pernyataan yang lebih umum dari pendekatan.

### **Kepemimpinan Transformasional Terhadap Kualitas Pelayanan**

Rumusan hipotesis Kompetensi Pegawai yang diajukan adalah: "Kepemimpinan Transformasional ( $X_1$ ) berpengaruh secara nyata Terhadap Kualitas Pelayanan (Y) Pada PDAM Tirta Medal Kabupaten Sumedang". Untuk menjawab hipotesis yang diajukan tersebut, maka dilakukan pengujian, yaitu dengan menggunakan pengujian analisis jalur. Berdasarkan hasil pengujian diperoleh nilai koefisien jalur sebesar 0,933. Untuk mengetahui lebih lanjut pengaruh variabel Pengaruh Kepemimpinan Transformasional ( $X_1$ ) Terhadap Kualitas Pelayanan (Y), maka dilakukan pengujian yaitu dengan melihat perbandingan antara  $t_{hitung}$  dan  $t_{tabel}$ , maka Hasil Uji Pengaruh, dapat dilihat sebagai berikut:

**Tabel 4.** Coefficients<sup>a</sup>

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig
	B	Std. Error			
(Constant)	3,880	2,596		1,494	,140
Kepemimpinan	,883	,041	,933	21,497	.000

1. Dependent Variable: Kualitas Pelayanan

Berdasarkan pengujian diperoleh nilai  $t_{hitung}$  lebih besar dari nilai  $t_{tabel}$  yaitu  $t_{hitung} = 21,49 > t_{tabel} = 1,667$ . Dari nilai tersebut diperoleh keputusan  $H_0$  ditolak, sehingga variabel Kepemimpinan Transformasional ( $X_1$ ) berpengaruh secara nyata dan positif Terhadap Kualitas Pelayanan (Y) Pada PDAM Tirta Meda Kabupaten Sumedang. Untuk mengetahui lebih lanjut Signifikansi nilai hasil pengujian, dapat dilihat sebagai berikut:

**Tabel 5.** Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,933 <sup>a</sup>	,870	,868	3,959

a. Predictors: (Constant), Kepemimpinan

Signifikansi nilai hasil pengujian di atas, didukung pula oleh besaran nilai *Koefisien Determinasi* ( $R^2_{YX1X2}$ ) sebesar = 0,870. Nilai ini menunjukkan bahwa Kepemimpinan Transformasional ( $X_1$ ) berpengaruh secara nyata dan positif Terhadap Kualitas Pelayanan (Y) Pada PDAM Tirta Meda Kabupaten Sumedang, sebesar 87,0 %, sedangkan sisanya ( $P_{z\epsilon}$ )<sup>2</sup> sebesar 13,0 %, yang cukup kecil dipengaruhi oleh variabel lain yang tidak dimasukkan ke dalam model, antara lain perilaku organisasi, hal ini akan mempengaruhi pada budaya kerja dan merupakan seperangkat asumsi atau sistem keyakinan, nilai-nilai, dan norma yang dikembangkan dalam organisasi yang dijadikan pedoman tingkah laku bagi anggota-anggotanya mengatasi masalah adaptasi eksternal maupun internal. Secara teoritis Kepemimpinan ini diartikan sebagai kepemimpinan yang sejati menurut Locke karena kepemimpinan ini sungguh-sungguh bekerja menuju sasaran pada tindakan mengarahkan organisasi kepada suatu tujuan yang belum pernah dicapai sebelumnya.

### Budaya Kerja Terhadap Kualitas Pelayanan

Rumusan hipotesis yang diajukan adalah: “Budaya kerja berpengaruh secara nyata terhadap Kualitas Pelayanan PDAM Tirta Meda Kabupaten Sumedang.”. Untuk menjawab hipotesis yang diajukan tersebut, maka dilakukan pengujian, dengan menggunakan pengujian analisis jalur. Berdasarkan hasil pengujian diperoleh nilai koefisien jalur sebesar 0,736. Untuk mengetahui lebih lanjut pengaruh variabel pengaruh budaya kerja terhadap Kualitas Pelayanan PDAM Tirta Meda Kabupaten Sumedang, maka dilakukan pengujian, yaitu dengan melihat perbandingan antara  $t_{hitung}$  dan  $t_{tabel}$ . Berdasarkan pengujian diperoleh nilai  $t_{hitung}$  lebih besar dari nilai  $t_{tabel}$  ( $t_{0,05 ; 69}$ ) yaitu  $t_{hitung} = 0.024 > t_{tabel} = 1.667$ . Dari nilai tersebut diperoleh keputusan  $H_0$  ditolak, sehingga

variabel budaya kerja ( $X_2$ ) berpengaruh terhadap Kualitas Pelayanan (Y) PDAM Tirta Medal Kabupaten Sumedang. Untuk mengetahui lebih lanjut Signifikansi nilai hasil pengujian, dapat dilihat sebagai berikut:

**Tabel 6.** Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,736 <sup>a</sup>	,541	,535	7,440

a. Predictors: (constant), Budaya Kerja

Signifikansi nilai hasil pengujian di atas, didukung pula oleh besaran nilai *Koefisien Determinasi* ( $R^2_{YX_1X_2}$ ) sebesar = 0,541. Nilai ini menunjukkan bahwa budaya kerja ( $X_2$ ) berpengaruh Terhadap Kualitas Pelayanan (Y) Pada PDAM Tirta Medal Kabupaten Sumedang, sebesar 54,10 %, sedangkan sisanya ( $P_{z\epsilon}$ )<sup>2</sup> sebesar 45,90 %, yang cukup besar dipengaruhi oleh variabel lain yang tidak dimasukkan ke dalam model, antara lain perilaku organisasi, hal ini akan mempengaruhi pada budaya kerja dan merupakan seperangkat asumsi atau sistem keyakinan, nilai-nilai, dan norma yang dikembangkan dalam organisasi yang dijadikan pedoman tingkah laku bagi anggota-anggotanya mengatasi masalah adaptasi eksternal maupun internal.

## PENUTUP

Berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan pada Bab IV, maka penulis dapat menarik kesimpulan sebagai berikut: (1) Kepemimpinan transformasional berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap kualitas pelayanan. Hal ini menunjukkan bahwa hipotesis pertama terbukti; (2) Budaya kerja berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap kualitas pelayanan. Hal ini menunjukkan bahwa hipotesis kedua terbukti; (3) Kepemimpinan transformasional dan budaya kerja secara bersama-sama berpengaruh secara positif dan signifikan. Hal ini menunjukkan bahwa hipotesis ketiga terbukti.

Temuan-temuan permasalahan variabel penelitian yaitu:

1. Permasalahan-permasalahan yang berkenaan dengan Kepemimpinan Transformasional, yaitu: (a) Pimpinan ditempat saya bekerja sebagian masih belum bersikap seolah-olah para pegawai adalah keluarganya sendiri; (b) Pimpinan ditempat saya bekerja sebagian masih belum menggunakan simbol untuk menfokuskan pada usaha; (c) Pimpinan ditempat saya bekerja sebagian masih belum menjelaskan tujuan utama setiap kegiatan organisasi dengan bahasa sederhana yang mudah dimengerti; (d) Pimpinan ditempat saya bekerja sebagian masih belum memfasilitasi kreativitas dan inovasi pegawai.
2. Permasalahan-permasalahan yang berkenaan dengan Variabel Budaya Kerja, yaitu: (a) Pegawai PDAM Tirta Medal Kabupaten Sumedang sebagian masih belum diberikan insentif yang memadai; (b) Pimpinan ditempat saya bekerja sebagian masih belum ikut berbincang-bincang dan bercerita mengenai hal-hal pribadi dengan para pegawai; (c) Pegawai PDAM Tirta Medal Kabupaten Sumedang memiliki keinginan yang meningkat dalam memberikan pelayan; (d) Pegawai PDAM Tirta Medal Kabupaten Sumedang memiliki rencana starategis dalam bekerja; (e) Pegawai PDAM Tirta Medal Kabupaten Sumedang sebagian masih belum memetakan hasil dari capaian kerja; (f) Pegawai PDAM Tirta Medal Kabupaten Sumedang sebagian masih belum diberi

- bonus atas hasil prestasi; (g) Pegawai PDAM Tirta Medal Kabupaten Sumedang sebagian masih belum melakukan pembaruan dalam budaya kerja
3. Permasalahan-permasalahan yang berkenaan dengan Variabel Kualitas Pelayanan PDAM, yaitu: (a) Presentase yang dicapai dalam hal pegawai PDAM Tirta Medal memiliki tempat kerja yang nyaman; (b) Presentase yang dicapai dalam hal pegawai PDAM Tirta Medal sebagian masih belum memiliki disiplin kerja dalam pelayanan; (c) Presentase yang dicapai dalam hal pegawai PDAM Tirta Medal sebagian masih belum memiliki kesiapan tugas dalam pelayanan; (d) Presentase yang dicapai dalam hal pegawai PDAM Tirta Medal sebagian masih belum dapat dipercaya dalam memberikan pelayanan; (e) Presentase yang dicapai dalam hal pegawai PDAM Tirta Medal sebagian masih belum memiliki rasa adil dalam pelayanan

### **Implikasi Hasil Penelitian**

Berdasarkan hal-hal yang telah dikemukakan tersebut diatas, maka hasil penelitian ini berimplikasi terhadap Kualitas Pelayanan yang telah berjalan dengan cukup baik namun terdapat pula beberapa permasalahan dan temuan tentang Kualitas Pelayanan, yaitu Keputusan MENPAN Nomor 63 tahun 2004, tentang pemberian pelayanan prima kepada masyarakat yang merupakan perwujudan kewajiban aparatur pemerintah sebagai abdi masyarakat, sehingga perlu dikaji ulang tentang permasalahan yang ada dan dalam isi ataupun sosialisasinya. Selain itu implikasinya terhadap Budaya Kerja dan Kepemimpinan transformasi yang juga sudah cukup baik namun dengan adanya beberapa temuan masalah maka dapat ditentukan hal-hal yang penting yang dapat meningkatkan kualitas pelayanan.

Kualitas Pelayanan yang menjadi tujuan dari Kepemimpinan Transformasi dan Budaya Kerja yang dilaksanakan secara umum berdasarkan penelitian telah terlaksana cukup baik, tetapi berdasarkan penelitian ternyata masih ada kendala-kendala yang ditemukan sehingga implikasinya terhadap masyarakat tentunya belum terwujudnya Budaya Kerja dan Kepemimpinan Transformasi secara maksimal. Dengan demikian, peneliti dapat kemukakan bahwa hasil penelitian ini berimplikasi kepemimpinan transformasi dan budaya kerja dengan kualitas pelayanan dalam rangka peningkatan kualitas pelayanan PDAM Tirta Medal Kabupaten Sumedang

### **Saran**

Berdasarkan konstruksi masalah penelitian terkait kepemimpinan transformasi, dan yang telah diuraikan dalam hasil pembahasan penelitian, kajian teoritik dan kesimpulan maka permasalahan yang berhubungan dengan pelaksanaan kepemimpinan transformasi antara lain masih adanya persepsi bahwa sebagian masih belum memperhatikan Kharisma, Inspirasi, Simulasi Intelektual, Simulasi Individual sehingga terdapat sebagian masyarakat yang bersikap negatif terhadap kepemimpinan transformasional di PDAM Tirta Medal. Adapun saran yang dilakukan untuk menangani permasalahan yang ada adalah dengan melakukan perbaikan dari indikator Kharisma, Inspirasi, Simulasi Intelektual, Simulasi Individual dalam kepemimpinan transformasional peneliti menyarankan melakukan langkah-langkah sebagai berikut: (a) Pimpinan ditempat saya bekerja meningkatkan persamaan dalam Perbedaan komitmen pada tujuan dan sasaran sehingga bersikap seolah-olah para pegawai adalah keluarganya sendiri; (b) Pimpinan ditempat saya bekerja meningkatkan kepedulian dan kesepakatan menggunakan simbol untuk menfokuskan pada usaha; (c) Pimpinan ditempat saya bekerja memahami dan dimengerti dalam menjelaskan

tujuan utama setiap kegiatan organisasi dengan bahasa sederhana yang mudah dimengerti; (d) Pimpinan ditempat saya bekerja memahami dan dimengerti dalam memfasilitasi kreativitas dan inovasi pegawai.

Berdasarkan konstruksi masalah penelitian terkait budaya kerja, dan yang telah diuraikan dalam hasil pembahasan penelitian, kajian teoritik dan kesimpulan maka permasalahan yang berhubungan dengan pelaksanaan Budaya antara lain masih adanya persepsi bahwa dalam Budaya Kerja tersebut sebagian masih belum memperhatikan Kebersamaan dan dinamika kelompok, Peran pemimpin yaitu mampu mendayagunakan kemampuan potensi bawahan secara optimal, Intensitas, Menetapkan visi yang jelas dan arah strategis, Tindak lanjut atas pencapaian tujuan, Penghargaan terhadap kinerja secara jujur, Mengembangkan team spirit yang kuat melalui sejumlah core values. Adapun saran yang dilakukan untuk menangani permasalahan yang ada adalah dengan melakukan perbaikan dari mulai Kebersamaan dan dinamika kelompok, Peran pemimpin yaitu mampu mendayagunakan kemampuan potensi bawahan secara optimal, Intensitas, Menetapkan visi yang jelas dan arah strategis, Tindak lanjut atas pencapaian tujuan, Penghargaan terhadap kinerja secara jujur, Mengembangkan team spirit yang kuat melalui sejumlah core values, dalam Budaya Kerja. Upaya-upaya pemecahannya.yang peneliti sampaikan antara lain adalah dengan langkah-langkahnya adalah: (a) Pegawai PDAM Tirta Medal meningkatkan kerjasama dengan seluruh *stake holder* terutama yang berkaitan dengan diberikan insentif yang memadai kepada kinerja yang berprestasi; (b) Pimpinan ditempat saya bekerja dapat memprediksi berbagai masalah, pengendalian dan berinisiatif dalam menyelesaikan konflik dan ikut berbincang-bincang dan bercerita mengenai hal-hal pribadi dengan para pegawai; (c) Pegawai PDAM Tirta Medal meningkatkan kemampuan dalam kinerja, untuk dapat mengembangkan bakat dan potensi diri memiliki keinginan yang meningkat dalam memberikan pelayanan; (d) Pegawai PDAM Tirta Medal dapat meningkatkan disiplin dalam waktu kerja dengan memiliki rencana strategis dalam bekerja; (e) Pegawai PDAM Tirta Medal meningkatkan kemampuan dalam kinerja, untuk dapat memetakan hasil dari capaian kerja; (f) Pegawai PDAM Tirta Medal meningkatkan kemampuan dalam kinerja sehingga merasakan adanya bonus atas hasil prestasi; (g) Pegawai PDAM Tirta Medal meningkatkan disiplin dalam waktu kerja dengan melakukan pembaruan dalam budaya kerja

Berdasarkan konstruksi masalah penelitian terkait budaya kerja, dan yang telah diuraikan dalam hasil pembahasan penelitian, kajian teoritik dan kesimpulan maka permasalahan yang berhubungan dengan kualitas pelayanan, berdasarkan beberapa permasalahan yang berhubungan dengan Peningkatan Kualitas Pelayanan PDAM antara lain masih adanya persepsi bahwa dalam Peningkatan Kualitas Pelayanan PDAM tersebut sebagian masih belum memperhatikan Bukti Fisik (*Tangibles*), Keandalan (*Reliability*), Daya Tanggap (*Responsiveness*), Keyakinan (*Confidence*), Empati (*Empathy*). Adapun saran yang dilakukan untuk menangani permasalahan yang ada adalah dengan melakukan perbaikan dari mulai Bukti Fisik (*Tangibles*), Keandalan (*Reliability*), Daya Tanggap (*Responsiveness*), Keyakinan (*Confidence*), Empati (*Empathy*).

Upaya-upaya pemecahannya.yang peneliti sampaikan antara lain adalah dengan langkah-langkahnya adalah: (a) Meningkatkan dukungan dari pejabat terkait atau instansi terkait dalam presentase yang dicapai dalam hal pegawai PDAM Tirta Medal memiliki tempat kerja yang nyaman; (b) Meningkatkan kepedulian dan kesepakatan dalam melaksanakan dan pemahaman presentase yang dicapai dalam hal pegawai PDAM Tirta Medal memiliki disiplin kerja dalam pelayanan; (c) Meningkatkan dukungan dari pejabat

terkait atau intansi terkait dalam presentase yang dicapai dalam hal pegawai PDAM Tirta Medal memiliki kesiapan tugas dalam pelayanan; (d) Memberikan kesempatan untuk lebih memahami dan mendalami presentase yang dicapai dalam hal pegawai PDAM Tirta Medal dapat dipercaya dalam memberikan pelayanan; (e) Memberikan kesempatan untuk lebih memahami dan mendalami presentase yang dicapai dalam hal pegawai PDAM Tirta Medal memiliki rasa adil dalam pelayanan

Sebagai saran lebih lanjut penulis sampaikan mengingat terdapatnya beberapa temuan pada penelitian dan karena terbatasnya waktu dalam penelitian, maka diharapkan yang akan datang disarankan untuk melakukan penelitian lebih lanjut mengenai Kepemimpinan Transformasi, Budaya Kerja dan Kualitas Pelayanan serta perpektif yang berbeda baik melalui pendekatan disiplin ilmu baik Ilmu Administrasi Negara maupun disiplin ilmu lainnya

## DAFTAR RUJUKAN

- Arikunto, (2010) *Prosedur Penelitian*, Rineka Cipta, Bandung
- Armia, Chairumam (2010) *Pengaruh Budaya terhadap Efektifitas Organisasi: Dimensi Budaya*. Jakarta: Prenhallindo.
- Avolio. B.J., B.M. (2004) "Re-examining the components of transformasional and transactional Leadership using the multifactor leadership questionnaire". *Journal of Occupational and organizational Psychology*, 72, 441-462.
- Bass, B.M. (2005) *Leadership and Performance Beyond Expectation*. New York: The Free Press
- Cahyani. (2010) *Dasar – Dasar Organisasi dan Manajemen*. Jakarta: PT. Grasindo
- Dessler, Gary. (2010) *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: PT. Indeks.
- Dimock, Marshall Edward and Gladys Ogden Dimock. (2011) *Administrasi Negara*. Jakarta. Alih bahasa:Rukmo.Rineka Cipta
- Ghozali, H. Imam, (2010) *Aplikasi Analisis Multivariate dengan Progam SPSS*, Badan Penerbit Universitas Diponegoro, Semarang.
- Griffin, Ricky W. (2010) *Manajemen Personalia*. Jakarta: Erlangga.
- Hasibuan, Melayu (2011) *Manajemen, Dasar, Pengertian dan Masalah*, Bumi Aksara: Jakarta.
- Instruksi Presiden No. 1/1995 tentang Peningkatan Mutu Pelayanan Bagi Masyarakat
- Iskandar, Jusman.(2012) *Metoda Penelitian Administrasi*, Puspaga, Bandung
- \_\_\_\_\_.(2012) *Kapita Selekta Administrasi Negara dan Kebijakan Publik*.Puspaga, Bandung
- Keputusan Bupati Sumedang Nomor 690/Kep.383/2010 Tentang Tarif Air Minum pada PDA Tirta Medal Kabupaten Sumedang
- Mannheim, B., and Halamish, H. (2010) "Transformational Leadership As Related To Team Outcomes and Contextual Moderation, Leadership & Organization" *Development Journal*, 29 (7), 617-630
- Muchlas, Makmur. (2010) *Perilaku Organisasi*, Gajah Mada University Press, Yogyakarta.
- Munandar. (2010) *Budaya Organisasi*. Jakarta: Bumi Aksara
- \_\_\_\_\_, (2010) *Peran Budaya Organisasi Dalam Peningkatan Unjuk Kerja Perusahaan*. Jakarta: Bagian Psikologi Industri & Organisasi Fakultas Psikologi Universitas Indonesia
- Parasuraman, et al. (2010) *Delivery Quality Service*. New York. The Free Press.



- Panggabean, S. Mutiara. (2010) *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Buku 10. Jakarta: Ghalia Indonesia
- Peraturan Menteri Dalam Negeri Nomor 23 Tahun 2006 tentang Pedoman Penetapan tarif Air minum Pada Perusahaan Air Minum
- Peraturan Daerah Kabupaten Sumedang Nomor 6 Tahun 1986 tentang Pembentukan Organisasi Perangkat Daerah Kabupaten Sumedang
- Peraturan Daerah Kabupaten Sumedang Nomor 2 Tahun 2010 tentang Perubahan atas Peraturan Daerah Kabupaten Sumedang Nomor 8 Tahun 2008 tentang Pembentukan Organisasi Perangkat Daerah Kabupaten Sumedang
- Peraturan Bupati Sumedang Nomor 35 Tahun 2008 tentang Pelayanan Air Minum Perusahaan Daerah Air Minum Kabupaten Sumedang
- Riani, Asri Laksmi. (2011) *Budaya Organisasi*. Yogyakarta: Graha Ilmu
- Robbins, P. Stephen, (2010) *Perilaku Organisasi: Konsep Kontroversi, Aplikasi*. Jilid I Terjemahan.,PT. Indeks Kelompok Gramedia, Jakarta
- Robbins, Stephen P. dan Timothy A. Judge. (2008) *Perilaku Organisasi Edisi ke-12*. Jakarta: Salemba Empat.
- \_\_\_\_\_. (2010) *Perilaku Organisasi: Konsep, Kontroversi, Aplikasi*. Jakarta: Prenhallindo
- \_\_\_\_\_. (2010) *Organizational Behavior*. Prentice Hall. England: Toronto.
- \_\_\_\_\_. (2008) *Perilaku Organisasi*. Jilid 1. Jakarta: PT. Indeks Kelompok Gramedia
- Sedharmayani. (2003) *Good Governance (Kepemerintahan yang Baik) dalam Otonomi Daerah: Upaya Membangun Organisasi Efektif dan Efisien*. Bandung: CV. Mandar Maju.
- Siagian, Sondang P., (2010) *Administrasi Pembangunan, konsep, dimensi dan strateginya*. Jakarta. Bumi Aksara
- \_\_\_\_\_. (2010) *Organisasi, Kepemimpinan, dan Perilaku Administrasi*. Toko Gunung Agung. Jakarta
- Sugiyono, (2010) *Metode Penelitian Bisnis*, Alfabeta, Bandung,
- Surat Keputusan Menpan No. 81/1993, tentang Peningkatan Pelayanan Publik
- Surat Keputusan Menteri Pendayagunaan Aparatur Ne No 63/KEP/7/M.PAN/203 tentang Pedoman Umum Penyelenggaraan Pelayanan Publik
- Sumantri, Suryana,(2012) *Perilaku Organisasi*. Bandung: Universitas Padjadjaran
- Tachjan.2010, *Implementasi Kebijakan Publik*, AIPI.Bandung
- Triguno, F.X. Bambang. (2010) *Budaya Kerja dan Perilaku Organisasi*, Yogyakarta
- Timpe, A.Dale. (2010) *Kepemimpinan: Seri Manajemen SDM*. Jakarta: Elekmedia Computindo.
- Tjandra. (2010) *Peningkatan Kapasitas Pemerintah Daerah dalam Pelayanan Publik*. Yogyakarta: PT. Grasindo.
- Undang-Undang Dasar Negara Republik Indonesia Tahun 1945
- Undang-Undang Dasar Nomor 5 tahun 1962 tentang Perusahaan Daerah
- Undang-Undang Nomor 32 Tahun 2004 tentang Pemerintahan Daerah sebagaimana telah diubah dengan Undang-Undang Nomor 12 Tahun 2009 tentang Perubahan Kedua atas Undang-Undang Nomor 32 Tahun 2004 Tentang Pemerintahan Daerah.
- Wibowo. (2010) *Manajemen Perubahan*. Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada.
- Wirawan. (2007) *Budaya dan iklim organisasi: Teori aplikasi dan penelitian*. Jakarta: Salemba Empat.
- Yulk. Gary. (2010) *Leadership in Organization*. New Jersey: Prentice-Hall, Inc