

Kepemimpinan Pelayan dan Kepuasan Kerja atas Perkembangan Karir Pengikut

Donald Crestofel Lantu
Sekolah Bisnis dan Manajemen
Institut Teknologi Bandung

Abstrak

Dengan kesadaran yang tinggi akan pentingnya pemimpin-pemimpin yang mampu mengatasi tantangan mengenai perlunya mengintegrasikan dunia usaha dengan kehidupan pribadi dan sosial sebagai kesatuan yang utuh, menjadi inspirasi bagi penelitian ini untuk melihat bagaimana pengaruh dari praktek kepemimpinan pelayan, sebagai suatu filosofi baru dalam kepemimpinan, terhadap kepuasan pengikut atas perkembangan karir mereka. Dalam penelitian ini teknik pengumpulan data menggunakan kuesioner yang berisikan daftar pertanyaan terbuka dan tertutup, dengan karyawan perusahaan Unocal Indonesia sebagai responden. Jawaban responden mencerminkan pandangan, pendapat dan persepsi responden akan kondisi yang sebenarnya terjadi. Karakteristik pemimpin pelayan dijabarkan dalam lima variabel sebagai batasan analisis, yaitu: kualitas pelayanan, kearifan pemimpin, keluasan wawasan pemimpin, komitmen pemimpin terhadap visi bersama dan sifat kewargaan pemimpin; dimana kelima variabel tersebut dihubungkan dengan kepuasan atas perkembangan karir pengikut sehingga membentuk satu model. Pengolahan data dilakukan dengan menggunakan teknik statistik yaitu analisis faktor, uji reliabilitas dan regresi linier berganda. Penelitian yang merupakan studi kasus ini menghasilkan temuan bahwa kualitas pelayanan yang dilakukan pemimpin serta kearifan sang pemimpin memiliki pengaruh yang positif terhadap kepuasan atas perkembangan karir pengikut, serta tidak ada satu hubungan yang berarti antara sifat kewargaan pemimpin dengan kepuasan atas perkembangan karir pengikutnya.

Kata Kunci: *Pemimpin Pelayan, Kepuasan atas Perkembangan Karir, Kualitas Pelayanan, Kearifan Pemimpin, Sifat Kewargaan Pemimpin.*

Pendahuluan

Dunia sekarang ini berada dalam masa transisi yang mengarah pada masa yang dapat mengatasi tantangan akan perlunya mengintegrasikan dunia usaha dengan kehidupan pribadi dan sosial sebagai satu kesatuan yang utuh. Era spesialisasi telah berlalu dan diganti dengan datangnya era keterpaduan. Covey (1993) menyatakan bahwa sesuatu yang sangat mendasar telah terjadi.

"Sebuah metamorfosis sedang terjadi di masyarakat kita. Saya sangat yakin bahwa hal itu sedang berlangsung. Umat manusia selama ini telah mengabdikan seluruh hidupnya ke rutinitas pekerjaan. Akibatnya, saya melihat banyak ketidakseimbangan dan kekosongan dalam hidup mereka".

Mengacu pada hal di atas, Covey kemudian melihat adanya suatu kecenderungan bahwa individu secara pasti mulai mencari rasa aman dan moralitas dalam kehidupan pribadi dan pekerjaannya. Untuk itu mereka membutuhkan pemimpin yang mampu menolong mereka dalam kedua bidang kehidupan tersebut agar menjadi lebih baik. Work (1996) menyarankan bahwa mereka mendambakan suatu kepemimpinan sejati, yaitu pemimpin yang memiliki visi dan beberapa nilai kepemimpinan lainnya yang mempunyai makna secara sosial, dan perlu dibangun atas standar yang menguntungkan masyarakat. Kepemimpinan sejati ini mengarah pada perubahan yang bisa mengantarkan ke perbaikan sosial (Spears, 1995).

Sebuah Filosofi Baru Dalam Kepemimpinan

Apa artinya itu? Artinya pola kepemimpinan dan manajemen yang dipakai dalam era spesialisasi tidak layak lagi untuk dipakai dalam era keterpaduan, sehingga dibutuhkan adanya suatu filosofi baru dalam kepemimpinan, yaitu suatu filosofi yang secara simultan berusaha untuk *meningkatkan pertumbuhan pribadi* para karyawan serta memperbaiki kualitas dan pelayanan dari institusi yang ada melalui pengembangan *'sense of community'*, dimana dipeyakan keterlibatan pribadi dalam pembuatan keputusan serta perilaku yang etikal dan bertanggung jawab. Untuk mewujudkan hal ini, Greenleaf (1977) berpendapat bahwa di tempat kerja perlu diterapkan suatu pola kepemimpinan yang dikenal sebagai Kepemimpinan Pelayan (*Servant Leadership*). Ia, menyebutkan bahwa Kepemimpinan Pelayan adalah suatu model kepemimpinan yang memprioritaskan pelayanan kepada pihak lain, baik kepada para karyawan (anggota) perusahaan, pelanggan maupun kepada masyarakat. Praktek Kepemimpinan Pelayan ditandai oleh meningkatnya keinginan untuk melayani pihak lain dengan melakukan pendekatan secara menyeluruh pada pekerjaan, komunitas dan pada proses pengambilan keputusan yang melibatkan semua pihak.

Pemimpin Pelayan mengenali kehormatan dan pentingnya nilai setiap individu karena mereka adalah ciptaan Tuhan yang mulia. Sehingga Pemimpin Pelayan merasa berkewajiban untuk terlibat dalam pembentukan mereka (para pengikutnya) menjadi manusia yang seutuhnya, yaitu dengan menciptakan lingkungan kerja yang memberi dukungan pada proses pembentukan tersebut. Dengan menjadi manusia yang seutuhnya mereka dapat tumbuh sebagai individu yang mampu memberikan sumbangan yang berarti pada pekerjaan, keluarga dan masyarakat.

Perumusan Masalah

Pokok permasalahan yang akan dibahas di dalam penelitian ini adalah:

Apakah Kepemimpinan Pelayan dapat mempengaruhi pengikutnya sehingga mereka memiliki kepuasan atas perkembangan karir mereka?

Tujuan Penelitian

Penelitian yang dilakukan bertujuan untuk:

Melihat pengaruh dari praktek Kepemimpinan Pelayan terhadap kepuasan pengikut atas perkembangan karir mereka.

Pembatasan Masalah

Penelitian ini dilakukan dalam batasan-batasan tertentu agar dapat lebih fokus dan tidak meluas, yaitu sebagai berikut:

Penelitian ini dilakukan dalam latar belakang yang berhubungan dengan dunia usaha (pekerjaan), dalam hal ini merupakan suatu studi kasus di perusahaan tertentu. Perusahaan yang dipilih adalah perusahaan PT Unocal Indonesia, yaitu sebuah perusahaan swasta asing yang memiliki performansi bagus selama beberapa tahun terakhir ini dan memiliki citra sosial yang baik di mata masyarakat sekitar dimana perusahaan beroperasi.

Kepemimpinan

Kepemimpinan selalu menjadi objek diskusi yang intens dalam sejarah peradaban manusia, dimanapun juga. Masyarakat selalu haus akan hadirnya seorang pemimpin yang mumpuni dan kreatif. Peran kepemimpinan dimaksudkan untuk mencapai unjuk kerja yang melebihi ekspektasi, yang mampu memanfaatkan sumber daya yang tersedia dengan sebaik-baiknya, serta selalu siap memanfaatkan teknologi yang paling canggih sekalipun.

Pendekatan terhadap Teori Kepemimpinan

Yuki (1969) mengemukakan berbagai pendekatan untuk mempermudah mempelajari teori kepemimpinan, yaitu sebagai berikut:

1. Pendekatan Kuasa - Pengaruh
1. Pendekatan Ciri/Karakter
1. Pendekatan Perilaku
1. Pendekatan Situasional
1. Kepemimpinan Kharismatik
1. Kepemimpinan Transaksional - Transformasional

Makalah ini tidak membahas teori kepemimpinan umum secara lebih rinci karena akan lebih menekankan pada pendekatan Kepemimpinan Pelayan.

Kepemimpinan Pelayan

Perubahan-perubahan sosial dapat bersifat revolusi atau evolusi yang terjadi secara alami. Umumnya perubahan yang revolusioner dicapai dalam rentang waktu yang pendek dan sering menyangkut masalah politik. Sementara perubahan evolusi biasanya terjadi dalam jangka waktu yang lama atau panjang dan sering menyangkut pada perubahan dan perkembangan individu. Dalam masa sekarang ini terlihat bahwa model kepemimpinan yang lama, seperti model kepemimpinan otokratis dan hirarkis (adanya birokrasi dan prosedur yang berbelit-belit) tidak cocok untuk dapat bersaing dalam era globalisasi, sehingga diperlukan akan adanya model kepemimpinan baru, yakni pola kepemimpinan yang berusaha untuk menstimulasi peningkatan pertumbuhan individu serta memperbaiki kualitas dan pelayanan dari institusi yang ada melalui pengembangan 'sense of community', dimana diupayakan keterlibatan pribadi dalam pembuatan keputusan serta perilaku yang etikal dan bertanggung jawab. Untuk mewujudkan hal ini, Greenleaf (1977) berpendapat bahwa di tempat kerja perlu diterapkan suatu pola kepemimpinan yang dikenal sebagai Kepemimpinan Pelayan (*Servant Leadership*). Kata-kata pelayan dan pemimpin adalah sesuatu yang sifatnya saling berlawanan. Ketika itu dipadukan dalam cara yang kreatif dan berarti, akan menimbulkan suatu paradoks. Pola Kepemimpinan Pelayan menyediakan kerangka kerja dalam hal bagaimana individu-individu memberikan pelayanan dan pertolongan kepada orang lain dalam pekerjaan atau aktivitas mereka di berbagai institusi, dalam kapasitas mereka sebagai pemimpin.

Model kepemimpinan ini esensinya adalah melayani orang lain, yaitu pelayanan kepada karyawan, pelanggan, dan masyarakat, sebagai prioritas utama dan yang pertama. Praktek Kepemimpinan Pelayan ditandai oleh meningkatnya keinginan untuk melayani pihak lain dengan melakukan pendekatan secara menyeluruh pada pekerjaan, komunitas dan pada proses pengambilan keputusan yang melibatkan semua pihak. Greenleaf (1977) dalam *Servant Leadership* menyebutkan bahwa Kepemimpinan Pelayan adalah suatu kepemimpinan yang berawal dari perasaan tulus yang timbul dari dalam hati yang berkehendak untuk melayani, yaitu untuk menjadi pihak pertama yang melayani. Pilihan yang berasal dari suara hati itu kemudian menghadirkan hasrat untuk menjadi pemimpin. Perbedaan manifestasi dalam pelayanan yang diberikan adalah pertama untuk memastikan bahwa kebutuhan dari pihak lain dapat dipenuhi, yaitu untuk menjadikan mereka menjadi lebih dewasa, sehat, bebas dan otonom, serta pada akhirnya dapat menjadi pemimpin pelayan berikutnya. Karakteristik utama yang membedakan antara Kepemimpinan Pelayan dengan model kepemimpinan lainnya adalah pada hal sebagai berikut: keinginan untuk melayani hadir sebelum adanya keinginan untuk memimpin. Selanjutnya mereka yang memiliki kualitas kepemimpinan akan menjadi pemimpin, sebab itulah cara yang paling efektif untuk melayani pihak lain (Spears, 1995).

Karakteristik Pemimpin Pelayan

Spears (1995) dalam *Reflection on Leadership*, menyebutkan beberapa karakteristik pemimpin pelayan, yaitu sebagai berikut:

1. Kemampuan mendengar dan empati:
Pemimpin pelayan harus mempunyai kemampuan untuk mendengarkan orang lain dan berusaha untuk meningkatkannya dengan cara membuat komitmen yang kuat untuk mendengarkan secara

intensif ke lawan bicaranya. Kemampuan ini juga mencakup pada keterlibatan secara mendalam untuk berusaha memahami orang lain. Proses mendengar yang disertai dengan empati dan refleksi secara teratur akan menumbuhkan kemampuan dari pemimpin.

2. Kemampuan menyembuhkan:
Belajar untuk menyembuhkan adalah sumber tenaga yang besar untuk proses transformasi dan integritas pribadi. Salah satu kekuatan utama dari pemimpin pelayan adalah kemampuan untuk menyembuhkan diri sendiri maupun orang lain, khususnya kepada hal-hal yang menyangkut aspek mental dan spiritual.
3. Kearifan:
Adalah kesadaran akan diri sendiri serta kesadaran akan keberadaan dan kepentingan orang lain.
4. Persuasi:
Kemampuan untuk membangun konsensus dalam kelompok atau institusinya.
5. Berwawasan Luas:
Pemimpin memiliki wawasan yang luas mengenai ilmu pengetahuan dan dapat berpikir dengan cakrawala yang mengarah pada hal-hal diluar aktivitas sehari-hari.
6. Melayani Pihak Lain:
Pemimpin Pelayan memiliki komitmen yang kuat untuk melayani pihak lain dalam pemenuhan kebutuhan-kebutuhan utama dalam hidup mereka. Karakteristik ini juga menekankan pada pentingnya sifat keterbukaan dan persuasif yang lebih baik daripada adanya kontrol atau pengawasan.
7. Sifat Kewargaan Pemimpin:
Yaitu kepedulian akan pentingnya membangun masyarakat yang lebih baik, termasuk masyarakat bisnis itu sendiri yang telah memiliki citra yang buruk pada masa sekarang ini.

Sementara itu, Frick (1998) menyatakan bahwa pemimpin pelayan memiliki empat karakteristik, yaitu:

1. Memiliki wawasan dan perspektif
2. Sifat kewargaan pemimpin
3. Mengembangkan budaya percaya
4. Memiliki visi dan konsisten dalam menjalankannya

Sedangkan Marshall (1996) dalam *Pemimpin Efektif*, menyebutkan bahwa kepemimpinan yang memancar dari sifat seorang pelayan sejati akan menampilkan ciri-ciri sebagai berikut:

1. Tujuan tertinggi Pemimpin Pelayan tidak lain adalah pemenuhan hasrat bagi para pengikutnya. Pemimpin Pelayan harus mengenal dan memahami para pengikutnya, sehingga ia dapat mengetahui apakah hasrat terbaik mereka. Artinya jika keinginan-keinginan dan hasrat terbaik pengikut dapat diketahui, Pemimpin Pelayan akan memprioritaskannya melebihi kepentingan dirinya sendiri.
2. Kepuasan tertinggi Pemimpin Pelayan adalah pertumbuhan dan perkembangan dari para pengikutnya.
3. Ada kerelaan dalam menerima kewajiban.
Pelayan tidak mempunyai masalah dengan kewajiban atau tugas. Mereka terbiasa melakukan segala sesuatu, bukan karena mereka ingin melakukannya, namun karena mereka harus melakukannya sebagai bagian dari pelayanan. Kerelaan untuk menerima kewajiban ini merupakan salah satu ciri seorang pelayan.

4. Pemimpin Pelayan menjunjung tinggi tanggung jawab pribadi.
Pemimpin Pelayan dengan senang hati menerima tanggung jawab. Mereka terbiasa mempertanggungjawabkan kinerjanya karena ingin mengetahui apakah mereka telah memuaskan tuntutan dari pihak-pihak yang mereka layani.
5. Pemimpin pelayan mempunyai kasih yang penuh perhatian bagi para pengikutnya.
Kasih yang penuh perhatian itu diungkapkan dalam tindakan dan berkaitan dengan kebutuhan, perasaan, kesejahteraan serta hasrat terbaik para pengikutnya.
6. Pemimpin pelayan mau mendengarkan.
Pemimpin pelayan selalu mendengarkan, karena ia ingin mengetahui apa yang seharusnya ia lakukan kepada para pengikutnya. Oleh karena itu pemimpin pelayan terbuka untuk menerima kritik dan nasihat dari pihak lain.
7. Pemimpin Pelayan adalah seorang yang rendah hati, dengan demikian ia memiliki penilaian yang realistis dan sehat terhadap kemampuan dan kekurangan dirinya, serta hal-hal yang dapat dilakukan dengan baik maupun yang tidak.
8. Akhirnya, Pemimpin Pelayan rela membagi kekuasaan yang dimilikinya dengan orang lain.

Kepuasan Kerja

Beberapa pengertian kepuasan kerja yang timbul dari berbagai penelitian, mengaitkan perasaan yang dimiliki seseorang dalam hubungannya dengan pekerjaan, akan diuraikan di bawah ini. Vroom (1964) mengartikan kepuasan kerja sebagai refleksi dari sikap terhadap pekerjaan (*job attitude*) yang bernilai positif. Tiffin dan McCormick (1975) berpendapat bahwa kepuasan kerja berhubungan dengan sikap karyawan terhadap pekerjaannya sendiri. Lock (1976) mendefinisikan kepuasan kerja sebagai perasaan (emosi) positif yang dimiliki seseorang sebagai hasil penilaiannya atas pekerjaan yang dilakukan serta pengalamannya selama bekerja. Pengertian-pengertian di atas menunjukkan bahwa kepuasan kerja berhubungan dengan perasaan seseorang terhadap berbagai aspek dari tugas atau jabatannya, kondisi lingkungan kerjanya, dan hubungan dengan lingkungan kerjanya.

Terdapat pula beberapa teori tentang kepuasan kerja, diantaranya *Teori Diskrepansi (Discrepancy Theory)*. Teori ini pertama kali diperkenalkan oleh Porter et al. (1974). Mereka mengukur kepuasan kerja seseorang dengan menghitung selisih di antara apa yang seharusnya dengan kenyataan yang dirasakan. Locke (1959) menerangkan bahwa kepuasan kerja seseorang bergantung kepada selisih antara yang seharusnya (ekspektasi kebutuhan atau nilai) dengan apa yang menurut perasaannya atau persepsinya telah diperoleh melalui pekerjaan. Weiss et al. (1967) secara terperinci mengemukakan bahwa terdapat dua puluh hal yang menunjukkan kepuasan kerja seseorang secara lengkap di dalam organisasi atau perusahaan. Kedua puluh jenis kepuasan kerja tersebut adalah kepuasan atas (1) pemanfaatan kemampuan, (2) prestasi, (3) aktivitas, (4) kemahiran, (5) otoritas, (6) kebijakan perusahaan, (7) imbalan, (8) hubungan dengan rekan sekerja, (9) kreativitas, (10) kemandirian, (11) nilai-nilai, (12) pengakuan, (13) tanggung jawab, (14) keamanan, (15) pelayanan sosial, (16) status sosial, (17) hubungan sosial dengan atasan, (18) kemampuan teknis atasan, (19) keanekaragaman tugas, dan (20) kondisi kerja. Luthans (1989) mengategorikan kepuasan kerja menjadi lima jenis, yaitu kepuasan atas (1) pekerjaan, (2) atasan, (3) kondisi kerja, (4) upah dan gaji, dan (5) hubungan dengan rekan sekerja. Wexley dan Yukl (1977) menyatakan bahwa faktor-faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja adalah sebagai berikut:

- A. *Compensation*: sikap pekerja terhadap upah yang diterimanya setelah ia membandingkan dengan rekan kerja di dalam atau di luar organisasi tempat kerjanya.
- B. *Supervisor*: tanggapan bawahan terhadap perilaku atasan.
- C. *Work itself*: menyangkut variasi keterampilan, identitas tugas, signifikansi pekerjaan, otonomi dan umpan balik dari pekerjaan itu sendiri (informasi langsung dan jelas yang diperoleh pekerja atas efektivitas dan performansi kerjanya).
- D. *Co-workers*: perilaku rekan sekerja terhadap individu (pekerja).
- E. *Job security*: kelanggengan pekerja dalam menduduki pekerjaannya yang sekarang, termasuk tingkat gaji, hari libur, fasilitas kesehatan, dana pensiun dan lain-lain.
- F. *Advancement opportunity*: kesempatan untuk maju atau berprestasi dalam karir.

Metodologi Penelitian

1. Identifikasi Variabel Penelitian

Pada tahap ini dilakukan identifikasi variabel yang membentuk model penelitian dalam penelitian ini. Variabel-variabel karakteristik Kepemimpinan Pelayan diperoleh melalui dua cara, yaitu dari hasil diskusi yang intensif antara penulis dan Frans Mard Hartanto (seorang ahli di bidang teori kepemimpinan di Indonesia dan seorang anggota dari *American Psychology Association*), serta dengan melihat kemampuan ukur dari karakteristik-karakteristik pemimpin pelayan. Karakteristik *Keluasan Wawasan Pemimpin* dan *Kewargaan Pemimpin* disebutkan baik oleh Spears (1995) maupun oleh Frick (1998) serta memiliki kemampuan untuk diukur dengan baik. Oleh karena itu keduanya dimasukkan ke dalam model penelitian. Beberapa variabel yang dirasakan tidak dapat diukur dengan baik dan atau merupakan bagian dari variabel lainnya, tidak dimasukkan ke dalam model penelitian. Misalnya: variabel *Kemampuan Menyembuhkan* dirasakan sulit untuk diukur dengan baik; sementara variabel *Kemampuan Mendengar dan Empati* dianggap bagian dari variabel *Kearifan Pemimpin*. Sebagai hasil akhir diperoleh 5 variabel independen, yaitu: *Kearifan Pemimpin*, *Keluasan Wawasan Pemimpin*, *Kualitas Pelayanan*, *Komitmen Pemimpin terhadap Visi Bersama*, dan *Sifat Kewargaan Pemimpin*.

Kepuasan kerja pada penelitian ini diwakili oleh variabel kepuasan kerja atas perkembangan karir. Kepuasan kerja atas perkembangan karir menunjukkan kepuasan karena memiliki kesempatan untuk maju dan berkembang dalam pekerjaan, promosi yang diberikan dalam pekerjaan, kemungkinan menghindari pemecatan dan pemindahan dalam pekerjaan, bagaimana pekerjaan memberikan kedudukan yang mantap dan aman, dan bagaimana pekerjaan memberikan masa depan yang mantap dan aman.

Dengan mengacu pada pernyataan diatas, maka dapat disimpulkan bahwa variabel-variabel penelitian mencakup variabel dari Karakteristik Pemimpin Pelayan sebagai variabel independen, serta variabel Kepuasan Kerja atas Perkembangan Karir sebagai variabel dependen. Melalui variabel-variabel yang telah diidentifikasi tersebut kemudian dibuat suatu model penelitian yang menunjukkan keterkaitan antara variabel-variabel yang digunakan. Model penelitian yang dibuat akan digunakan untuk mencapai tujuan penelitian yang diinginkan.

1.1. Karakteristik Pemimpin Pelayan

Sebagaimana telah disebutkan sebelumnya, Karakteristik Pemimpin Pelayan dijabarkan dalam lima variabel, yaitu sebagai berikut:

1. Kualitas Pelayanan: Merupakan sifat yang berusaha untuk menghargai setiap individu sebagai makhluk mulia dimana pelayanan yang dilakukan pemimpin merupakan prioritas dalam hidupnya terhadap mereka yang membutuhkannya.
2. Kearifan Pemimpin: Kemampuan pemimpin untuk mengambil jarak terhadap diri sendiri untuk kemudian menelaah dan memahami pemikiran-pemikiran pribadi, serta perasaan dan nilai-nilai pribadi, yang disertai dengan kesadaran akan kehadiran dan kepentingan orang lain.
3. Keluasan Wawasan Pemimpin: Adalah keluasan pengetahuan dengan pengertian yang mendalam terhadap berbagai persoalan, mengenalnya sebagaimana adanya, serta mampu menilai dan memecahkannya dengan benar.
4. Komitmen Pemimpin terhadap Visi Bersama: Komitmen pemimpin akan pandangan dan wawasan masa depan organisasi yang merupakan arah yang hendak dicapai secara bersama-sama dengan para pengikutnya.
5. Sifat Kewargaan Pemimpin: Keberadaan pemimpin dalam suatu komunitas atau institusi yang peduli terhadap upaya penciptaan masyarakat dan lingkungan sekitar yang lebih baik di masa yang akan datang.

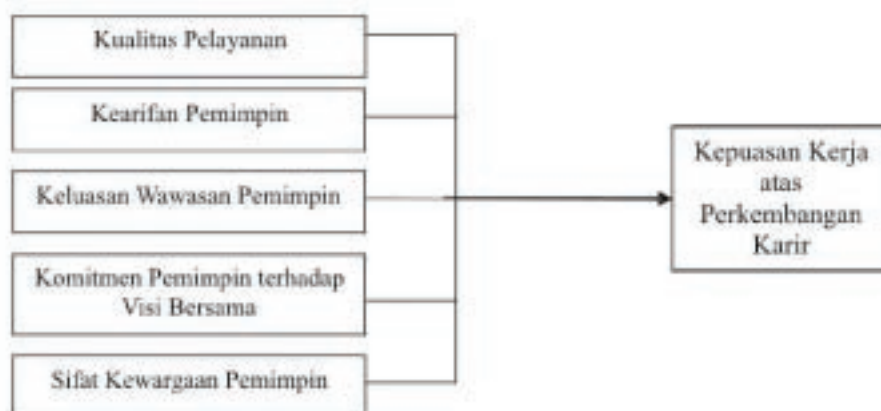
1.2. Kepuasan Kerja atas Perkembangan Karir Karyawan

Dalam penelitian ini kepuasan kerja difokuskan pada Kepuasan Kerja atas Perkembangan Karir, yaitu kepuasan karena memiliki kesempatan untuk maju dan berkembang dalam pekerjaan, promosi yang diberikan dalam pekerjaan, kemungkinan menghindari pemecatan dan pemindahan dalam pekerjaan, bagaimana pekerjaan memberikan kedudukan yang mantap dan aman. Kepuasan ini dianggap sebagai konsekuensi dari perilaku pemimpin seperti dipersepsikan oleh anggota perusahaan, karena di perusahaan yang diteliti tidak ada aturan formal yang mengatur hal ini.

2. Pembentukan Model Penelitian

Model penelitian bertujuan untuk menggambarkan dengan ringkas dan jelas keterkaitan antara variabel-variabel yang akan diuji dalam penelitian. Dalam penelitian ini yang perlu diperhatikan adalah keterkaitan antara variabel karakteristik Kepemimpinan Pelayan dan variabel Kepuasan Kerja atas Perkembangan Karir pengikut (karyawan). Model Penelitian (lihat Gambar 1) adalah model yang menunjukkan faktor-faktor apa saja (Kepemimpinan Pelayan) yang dianggap mempengaruhi Kepuasan Kerja atas Perkembangan Karir pengikut.

Karakteristik Pemimpin Pelayan



Gambar 1.
Model Penelitian

Model tersebut dapat dinyatakan dalam fungsi simbolis yang menyatakan hubungan antara variabel-variabel penelitian, yakni:

$$KPK = f(PLY, ARF, WWS, KVB, SKP)$$

Dimana:

KPK = Kepuasan atas Perkembangan Karir;

ARF = Kearifan Pemimpin

PYN = Kualitas Pelayanan;

SKP = Sifat Kewargaan Pemimpin

KVB = Komitmen Pemimpin terhadap Visi Bersama.

3. Penyusunan Hipotesis Penelitian

Dalam penelitian ini terdapat 3 hipotesis yang diajukan dengan tujuan untuk memperjelas hubungan di antara variabel penelitian. Hipotesis penelitian itu adalah sebagai berikut:

Hipotesis 1a:

Kualitas Pelayanan berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja pengikut atas perkembangan karir mereka.

Kualitas pelayanan biasanya ditunjukkan dalam perilaku pemimpin yang melayani para pengikutnya. Pelayanan yang dilakukan itu merupakan prioritas dalam hidupnya kepada mereka yang membutuhkan. Dengan perilaku ini maka pengikut akan mengembangkan potensi yang dimilikinya, sehingga mereka dapat maju dan berkembang dalam karir.

Hipotesis 1b:

Kearifan Pemimpin berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja pengikut atas perkembangan karir mereka.

Sifat arif ditunjukkan dalam perilaku-perilaku pemimpin yang sadar diri dan menyadari akan kepentingan dan kehadiran orang lain. Perilaku-perilaku ini akan memberikan ketenangan bagi pengikutnya bahwa mereka akan diperlakukan dengan adil dan tidak semena-mena. Sehingga mereka dapat berkonsentrasi penuh dalam melakukan pekerjaannya tanpa memikirkan hal-hal lainnya selain keinginan untuk maju dan berkembang.

Hipotesis 1c:

Keluasan Wawasan Pemimpin berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja pengikut atas perkembangan karir mereka.

Keluasan wawasan pemimpin merupakan keunggulan pemimpin dalam penyelesaian masalah yang timbul di lingkungan kerja. Hal ini akan menimbulkan keyakinan pengikut terhadap kemampuan pemimpinnya. Sehingga mereka merasa yakin bahwa mereka dapat maju dan berkembang dalam karir dengan adanya pemimpin yang memiliki kemampuan seperti ini.

Hipotesis 1d:

Komitmen pemimpin terhadap visi bersama berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja pengikut atas perkembangan karir mereka.

Komitmen pemimpin terhadap visi bersama dapat memicu pengikut untuk berperilaku sama seperti yang telah dicontohkan oleh pemimpinnya. Dengan demikian pengikut merasa perlu untuk mengembangkan dirinya demi tercapainya tujuan bersama itu. Tercapainya visi bersama menunjukkan bahwa mereka telah berprestasi. Dimana hal itu dapat dijadikan sebagai acuan atas perkembangan karir mereka.

Hipotesis 1e:

Sifat kewargaan pemimpin berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja pengikut atas perkembangan karir mereka.

Sifat kewargaan pemimpin biasanya ditunjukkan oleh kepedulian terhadap lingkungannya. Di tempat kerja kepedulian itu ditunjukkan kepada pengikutnya, yaitu anggota perusahaan yang bekerja untuk dan bersamanya. Sifat kewargaan pemimpin memberi rasa yakin kepada para pengikutnya bahwa masa depan mereka berada di tangan yang baik dan arif. Mereka yakin bahwa masa depan dan karir mereka akan tidak dihambat dan dapat berkembang dengan baik, bila mereka memang berprestasi.

4. Pengembangan Alat Ukur

Pengumpulan data dilakukan dengan menggunakan kuesioner. Kuesioner yang digunakan dalam penelitian ini merupakan kombinasi dari kuesioner dengan pertanyaan terbuka dan kuesioner dengan pertanyaan tertutup. Kuesioner terbuka digunakan untuk memperoleh keterangan obyektif dari perusahaan. Kuesioner dengan pertanyaan tertutup digunakan untuk menanyakan pertanyaan-pertanyaan yang bersifat perseptif, sehingga memungkinkan responden untuk memilih jawaban yang sesuai dengan pendapatnya.

5. Penentuan Sampel dan Obyek Penelitian

Penelitian ini dilakukan pada perusahaan swasta asing yang memiliki performansi yang baik dalam beberapa tahun terakhir, serta memiliki citra yang baik di mata masyarakat sekitar. Yang menjadi obyek penelitian adalah karyawan sebagai individu, sehingga didapatkan obyek dalam penelitian ini adalah karyawan-karyawan dari perusahaan Unocal Indonesia di Balikpapan, Kalimantan Timur. Pengambilan sampel data dilakukan dengan *Stratified Random Sampling* karena populasi terdiri dari beberapa kelompok yang homogen dan untuk mendapatkan ketepatan yang lebih tinggi (Sekaran, 1992). Metode alokasi proporsional digunakan untuk mengambil sampel secara random dari masing-masing kelompok

atau departemen. Dari total sebanyak 200 kuesioner yang disebar, maka diperoleh 104 kuesioner yang absah dan menjawab semua pertanyaan dengan lengkap. Pemetaan ke-104 responden (dari kuesioner yang absah) dapat dilihat secara lebih rinci pada Tabel 1 dan Tabel 2.

Tabel 1. Pemetaan Responden berdasarkan Lokasi Pekerjaan dan Departemen

Lokasi/Departemen	Produksi	Operasi	Pemeliharaan	TOTAL
Attaka (<i>offshore</i>)	11	14	9	34
Sepinggian (<i>onshore</i>)	9	11	8	28
Yakin (<i>offshore</i>)	7	9	7	23
Pasir Ridge (<i>main office</i>)	6	7	6	19
TOTAL	33	41	30	104

Tabel 2. Pemetaan Responden berdasarkan Lokasi Pekerjaan dan Jabatan

Lokasi/Jabatan	Staf	Penyelia	Manajer	TOTAL
Attaka (<i>offshore</i>)	26	6	2	34
Sepinggian (<i>onshore</i>)	23	4	1	28
Yakin (<i>offshore</i>)	20	2	1	23
Pasir Ridge (<i>main office</i>)	5	9	5	19
TOTAL	74	21	9	104

6. Pengolahan Data

Dalam melakukan pengolahan data penelitian, penulis menggunakan metode statistik uji reliabilitas, uji validitas dan analisis multi regresi linier. Setiap variabel manifes diwakili oleh satu atau lebih item pertanyaan dalam kuesioner, jadi terdapat hubungan korespondensi satu-satu antara satu item pertanyaan dengan satu variabel manifes tertentu, untuk setiap item yang ada dalam kuesioner. Hubungan antara variabel manifes yang terjadi adalah hubungan multivariat, yaitu beberapa variabel manifes membentuk satu variabel laten yang lebih tinggi derajatnya, meskipun tidak tertutup kemungkinan terjadinya hubungan univariat untuk kasus tertentu.

Analisis

Pengolahan data dilakukan dengan menggunakan perangkat lunak (software) *Statistical Package for Social Science (SPSS)* dan *Microsoft Excel*. Setelah pengolahan data selesai dilakukan, tahap selanjutnya dari penelitian ini adalah menganalisis hasil pengolahan data tersebut. Diusahakan untuk melakukan analisis yang cukup mendalam, sehingga akan diperoleh kesimpulan yang valid serta relevan.

1. Identifikasi Kuesioner dan Variabel Penelitian

Kuesioner yang digunakan dalam penelitian ini terdiri dari tiga bagian. Kuesioner Bagian I merupakan bagian yang ditujukan untuk mengetahui identitas responden. Jawaban pertanyaan pada bagian ini tidak diolah lebih lanjut. Kuesioner yang diolah lebih lanjut merupakan bagian kuesioner yang berisi variabel-variabel manifes, yaitu kuesioner Bagian II yang terdiri dari 35 pernyataan mengenai

karakteristik pemimpin pelayan yang dipersepsikan oleh responden terhadap perilaku pemimpinnya, serta kuesioner Bagian III yang terdiri dari 5 pernyataan mengenai kepuasan kerja pengikut atas perkembangan karir mereka.

2. Analisis Faktor

Analisis faktor dilakukan untuk menguji apakah pernyataan-pernyataan yang diajukan sah untuk mewakili variabel laten yang akan diukur. Jumlah variabel laten dalam penelitian ini telah ditentukan berdasarkan model penelitian, sedangkan jumlah variabel manifes pembentuk variabel laten tersebut masih perlu diuji ulang untuk dapat dilakukan berbagai penyesuaian terutama pada pengurangan dan reklasifikasi variabel manifes sehingga pengelompokannya lebih dapat dipertanggungjawabkan. Untuk kemudahan pengolahan data, variabel-variabel laten yang akan ditentukan besaran nilainya melalui pengukuran besaran nilai variabel manifes dalam analisis faktor ini, dikelompokkan menjadi dua bagian.

2.1. Analisis Faktor Kuesioner Bagian II

Nilai statistik deskriptif variabel-variabel karakteristik pemimpin pelayan diperoleh dari beberapa indikator analisis sebagai berikut:

1. Nilai *Determinant of Correlation Matrix* sama dengan $1,712E-11$ yang menunjukkan bahwa korelasi antar variabel karakteristik Pemimpin Pelayan cukup tinggi. Nilai determinan yang mendekati nol ini menunjukkan bahwa penggunaan analisis faktor dapat dibenarkan.
2. Nilai *Kaiser-Meyer-Olkin (KMO)* untuk ukuran kecukupan pengambilan sampel sama dengan 0,881. Angka 0,8 menyatakan bahwa ukuran kecukupan pengambilan sampel sangat baik. Nilai KMO ini menjustifikasi penggunaan analisis faktor sebagai metode pengolahan data.
3. Nilai *Bartlett Test of Sphericity* adalah 2243,589 dengan nilai signifikansi = 0. Hal ini mengindikasikan bahwa matriks korelasi yang terbentuk bukan suatu matriks identitas. Nilai ini juga membenarkan penggunaan analisis faktor sebagai alat pengolahan data.

Ekstraksi faktor yang dilakukan pada 35 variabel manifes akan menghasilkan 5 faktor yang sesuai dengan model penelitian. Statistik final ekstraksi faktor untuk variabel-variabel karakteristik pemimpin pelayan menunjukkan bahwa ekstraksi faktor ke dalam 5 faktor dengan total variansi (menunjukkan keragaman yang dapat dijelaskan) sebesar 59,015%, merupakan nilai yang termasuk cukup tinggi. Rata-rata nilai komunalitas setiap variabel yang menunjukkan proporsi variabel-variabel tersebut yang dapat dijelaskan oleh faktor-faktor yang diekstraksi juga relatif tinggi, yaitu diatas batas tengah 0,5. Hanya 4 buah variabel manifes (total 35 variabel manifes) yang memiliki nilai komunalitas di bawah 0,5. Hasil ini mengindikasikan bahwa secara umum setiap variabel manifes mempunyai kemampuan yang cukup untuk menjelaskan variansi yang terjadi.

2.2. Analisis Faktor Kuesioner Bagian III

Nilai statistik deskriptif variabel-variabel kepuasan atas perkembangan karir diperoleh dari beberapa indikator analisis sebagai berikut:

1. Nilai *Determinant of Correlation Matrix* sama dengan 0,239 yang menunjukkan bahwa korelasi antar variabel kepuasan atas perkembangan karir cukup tinggi. Nilai determinan yang mendekati nol ini menunjukkan bahwa penggunaan analisis faktor dapat dibenarkan.

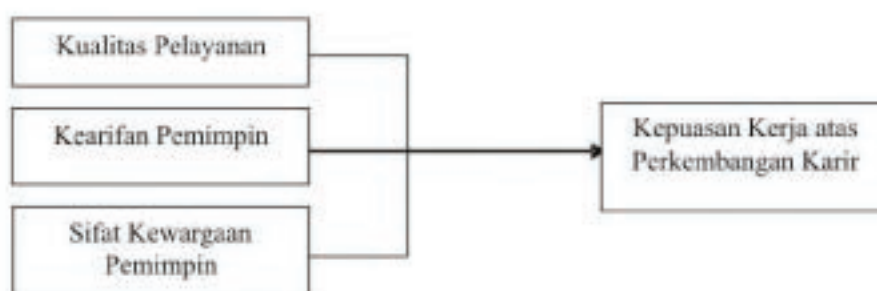
2. Nilai *Kaiser-Meyer-Olkin* (KMO) untuk ukuran kecukupan pengambilan sampel sama dengan 0,6427. Angka 0,6 berarti ukuran kecukupan pengambilan sampel yang cukup baik. Nilai KMO ini menjustifikasi penggunaan analisis faktor sebagai metode pengolahan data.
3. Nilai *Bartlett Test of Sphericity* adalah 143,7314 dengan nilai signifikansi sama dengan 7,2362E-26. Hal ini mengindikasikan bahwa matriks korelasi yang terbentuk bukan suatu matriks identitas. Nilai ini juga membenarkan penggunaan analisis faktor sebagai alat pengolahan data.

Ekstraksi faktor dilakukan terhadap 5 variabel manifes akan diekstraksi menjadi 1 faktor yang sesuai dengan model penelitian. Statistik final ekstraksi faktor untuk variabel-variabel kepuasan atas perkembangan karir menunjukkan bahwa ekstraksi faktor ke dalam 1 faktor dengan total variansi yang menunjukkan keragaman yang dapat dijelaskan adalah sebesar 46,734%, termasuk nilai yang cukup tinggi. Rata-rata nilai komunalitas setiap variabel yang menunjukkan proporsi variabel-variabel tersebut yang dapat dijelaskan oleh faktor-faktor yang diekstraksi juga relatif tinggi, yaitu di antara nilai 0,3310,752. Hasil ini mengindikasikan bahwa secara umum setiap variabel manifes mempunyai kemampuan yang cukup untuk menjelaskan variansi atau keragaman yang terjadi.

2.3. Kesimpulan Keseluruhan dari Analisis Faktor

Dari ketiga bagian analisis faktor di atas dapat ditarik kesimpulan bahwa analisis faktor mengekstraksi dari 40 variabel manifes ke dalam 6 variabel laten dengan 21 variabel manifes. Hasil ekstraksi dari 40 menjadi 21 variabel manifes mengakibatkan variabel laten *Kelvasan Wawasan Pemimpin* (faktor 3) dan *Komitmen Pemimpin terhadap Visi Bersama* (faktor 4) hanya memiliki 1 variabel manifes. Oleh karenanya dalam analisis faktor kuesioner Bagian II, faktor 3 dan faktor 4 dibuang dan tidak disertakan dalam pengolahan berikutnya.

Model dalam penelitian ini kemudian diubah menjadi sebagai berikut:



Gambar 2.
Model Penelitian

Karakteristik Pemimpin Pelayan

Dalam model ini terdapat 3 hipotesis yang diajukan dengan tujuan untuk memperjelas hubungan di antara variabel penelitian. Hipotesis penelitian adalah sebagai berikut:

Hipotesis 1a

Kualitas Pelayanan berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja pengikut atas perkembangan karir mereka.

Hipotesis 1b

Kearifan Pemimpin berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja pengikut atas perkembangan karir mereka.

Hipotesis 1c

Sifat Kewargaan Pemimpin berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja pengikut atas perkembangan karir mereka.

3. Pengukuran Koefisien Keandalan Alat Ukur

Perhitungan keandalan alat ukur dimaksudkan untuk mengetahui reliabilitas dan konsistensi alat ukur. Koefisien alat ukur yang umum digunakan adalah Cronbach. Nilai dari pengolahan menyatakan bahwa hampir semua variabel laten (kecuali variabel Kearifan Pemimpin) yang dibentuk dari variabel-variabel manifes hasil analisis faktor memiliki nilai Cronbach di atas 0,7. Hal ini menunjukkan keandalan yang baik sehingga pengolahan data dapat dilanjutkan ke tahap berikutnya, yaitu analisis regresi linier berganda.

4. Analisis Regresi Linier Berganda

Langkah berikut adalah pengujian keandalan analisis regresi linier berganda. Tujuan pengujian ini adalah untuk mengetahui kesesuaian penggunaan metode analisis regresi berganda dengan data yang menjadi inputnya. Uji yang digunakan ialah uji multikolinearitas dan autokorelasi. Dalam pengujian multikolinearitas digunakan 2 metode, yaitu toleransi dan VIF (*Variance Inflation Factor*).

4.1. Analisis Regresi Linier Berganda Data Perusahaan Unocal Indonesia

Langkah awal regresi yaitu memasukkan semua variabel yang dipilih ke dalam model penelitian. Kemudian metode ini mengeluarkan variabel yang jatuh dalam kriteria pengeluaran, yaitu R^2 lebih besar sama dengan 0,1. Nilai *Adjusted R Squared* ditafsirkan sebagai proporsi total variansi variabel dependen yang dapat dijelaskan oleh model (persamaan) regresi linier berganda yang terbentuk. Nilai tersebut pada model pertama adalah sebesar 0,1904, yang berarti bahwa pada saat semua variabel penelitian dimasukkan ke dalam model regresi, model persamaan yang terbentuk dapat menjelaskan 19% variansi kepuasan atas perkembangan karir. Pada hasil akhir, nilai *Adjusted R Squared* berubah menjadi 0,186; nilai ini sudah termasuk dapat diterima untuk jenis penelitian sosial.

Nilai F sebesar 12,766; dimana nilai F tersebut lebih besar dari F tabel = 2,84, memiliki arti bahwa penggunaan analisis regresi cukup baik dan layak. Sementara itu nilai Sig. F yang mendekati 0 mengindikasikan bahwa R tidak sama dengan nol. Nilai F yang besar dan nilai Sig. F yang mendekati nol ini menunjukkan diterimanya hipotesis bahwa koefisien regresi tidak sama dengan nol.

Dari nilai T dan Sig. T diketahui bahwa semua variabel yang masuk ke dalam model regresi linier akhir berpengaruh secara signifikan terhadap variabel dependen yang diregresikan. Koefisien B adalah koefisien regresi, yaitu koefisien yang menunjukkan pengaruh atau kontribusi masing-masing variabel

dependen terhadap variabel dependen. Koefisien beta adalah koefisien yang sudah distandarisasi. Nilai positif memberikan arti bahwa arah korelasi adalah positif. Model akhir dari analisis regresi ini menghasilkan nilai koefisien beta untuk variabel Kualitas Pelayanan (PYN) = 0,259 dan variabel Kearifan Pemimpin (ARF) = 0,275.

4.2. Uji Keandalan Analisis Regresi Linier Berganda

Dari pengolahan data dengan menggunakan analisis regresi linier berganda, tampak bahwa pada persamaan akhir regresi yang terbentuk, konstanta, dan semua variabel memiliki nilai toleransi di atas 0,1 dan nilai VIF di bawah 10. Hal ini menunjukkan bahwa tidak terjadi multikolinearitas dalam persamaan regresi yang dihasilkan. Nilai Durbin Watson untuk model persamaan akhir regresi linier berganda adalah sebesar 1,909. Nilai ini masih dapat dianggap dekat dengan 2 sehingga bisa dikatakan tidak terjadi autokorelasi. Dengan kata lain, berarti penggunaan analisis regresi linier dapat dibenarkan.

4.3. Hasil Analisis Regresi Linier Berganda

Analisis regresi linier berganda lanjutan memberikan hasil akhir dari analisis regresi untuk data karyawan perusahaan, sebagaimana yang terlihat pada Tabel 3 di bawah ini.

Hasil analisis tersebut selanjutnya digambarkan dalam model penelitian pada Gambar 3, dengan persamaan akhir yang terbentuk untuk variabel dependen adalah sebagai berikut:

Tabel 3. Rekapitulasi Hasil Regresi Linier Berganda

Variabel	B	Beta	Sig. T
Kualitas Pelayanan	0,282	0,259	0,009
Kearifan Pemimpin	0,331	0,275	0,006

$$KPK = 0,259 PYN + 0,275 ARF + 1,092$$

Karakteristik Pemimpin Pelayan



Gambar 3. Model Penelitian Hasil Regresi Linier Berganda

Kesimpulan

Kualitas pelayanan yang dilakukan pemimpin memiliki pengaruh yang positif terhadap kepuasan kerja pengikut atas perkembangan karir mereka (nilai Sig. T sebesar 0,009). Hasil ini disebabkan karena kualitas pelayanan yang dilakukan pemimpin biasanya ditunjukkan dalam perilaku pemimpin yang melayani para pengikutnya. Pelayanan yang dilakukan merupakan prioritas dalam hidupnya kepada mereka yang membutuhkan. Dengan perilaku ini maka pengikut akan mengembangkan potensi yang dimilikinya, sehingga mereka dapat maju dan berkembang dalam karir.

Kearifan Pemimpin memiliki pengaruh yang positif terhadap kepuasan kerja pengikut atas perkembangan karir mereka (nilai Sig. T sebesar 0,006). Hal ini disebabkan karena pemimpin yang arif mampu bersikap adil terhadap semua orang tanpa mempermasalahkan latar belakang mereka, baik dalam penyelesaian konflik maupun dalam penilaian atas kemampuan dari bawahan. Dengan ditegakannya sikap yang adil dalam penilaian kemampuan pengikut untuk perkembangan karir mereka oleh pemimpinnya, maka pengikut akan memiliki rasa puas atas keadaan tersebut. Sehingga akan timbul kepuasan kerja pengikut terhadap perkembangan karirnya.

Tidak ada suatu hubungan yang berarti antara sifat kewargaan pemimpin dengan kepuasan kerja pengikut atas perkembangan karir mereka. Dapat dikatakan bahwa sifat kewargaan pemimpin merupakan suatu peran model dari pemimpin kepada pengikutnya yang lebih fokus pada kegiatan-kegiatan eksternal perusahaan. Sehingga perilaku yang dicontohkan oleh pemimpin tidak berpengaruh terhadap perkembangan karir pengikutnya.

Saran

1. Saran untuk Perusahaan

- I. Dari data yang ada ditunjukkan bahwa rata-rata responden cenderung untuk ragu-ragu (netral) dalam persepsinya mengenai kepuasan kerja karyawan atas perkembangan karir mereka. Sehingga dirasakan perlu bagi perusahaan untuk memperbaiki keadaan tersebut dengan berbagai cara yang mungkin, dimana salah satunya dengan memperlakukan sistem promosi yang adil kepada semua karyawan yang memiliki kemampuan (sesuai dengan kriteria yang diperlukan) tanpa memandang latar belakang mereka.
- I. Perusahaan disarankan untuk membuat suatu sistem perkembangan karir yang baru, dimana dalam sistem itu ditambahkan kriteria penilaian mengenai perilaku etis dan sifat kewargaan dari bawahan, dengan proporsi tertentu. Sehingga dengan demikian para karyawan terpacu untuk dapat berperilaku etis dan memiliki sifat kewargaan yang kiranya dapat bermanfaat bagi masyarakat dan lingkungan sekitar. Dengan melakukan hal ini maka perusahaan dapat memberikan kepuasan yang lebih kepada stakeholder perusahaan.

2. saran untuk Penelitian Selanjutnya

1. Kuesioner penelitian harus terus mengalami peninjauan ulang dan perbaikan karena keandalan alat ukur yang digunakan akan sangat menentukan kesahihan hasil yang diperoleh dalam penelitian sosial.
2. Penelitian berikutnya sebaiknya dilakukan untuk melihat korelasi dari praktek kepemimpinan pelayan terhadap performansi kerja individu maupun terhadap performansi organisasi (dari persepsi individu).
3. Penelitian berikutnya sebaiknya dilakukan untuk melihat korelasi dari praktek kepemimpinan pelayan terhadap kualitas hidup individu.
4. Penelitian berikutnya dapat dilakukan dengan menggunakan karakteristik kepemimpinan pelayan yang berbeda. Seiring dengan semakin banyaknya penelitian ilmiah yang dilakukan untuk mengetahui karakteristik Pemimpin Pelayan, maka penelitian berikutnya dapat menggunakan karakteristik Kepemimpinan Pelayan yang lebih mutakhir dan up to date.

Daftar Pustaka

Covey, S.R. (1993). *The Seven Habits of Highly Effective People*. Simon & Schuster, Canada.

Frick, D.M. (1998). "Understanding Robert K. Greenleaf and Servant-Leadership." In L. Spears, ed. *Insights on Leadership: Service, Stewardship, Spirit, and Servant-Leadership*. Wiley, New York.

Greenleaf, R.K. (1977). *Servant Leadership: A journey into the nature of legitimate power and greatness*. Paulist Press, New York.

Lock, E.A. (1976). "The nature and causes of job satisfaction," in M. Dunnette, (ed.) *Handbook of Industrial and Organizational Psychology*. Rand McNally, Chicago, IL, pp.1297-347.

Locke, E.A. (1969). "What is job satisfaction?", *Organizational Behavior and Human Performance*, 4, 309-336.

Luthans, F. (1989). *Organizational Behavior International Edition*, McGraw Hill.

Marshall, T. (1996) *Pemimpin Efektif*. Yayasan Media Buana Indonesia, Jakarta.

Porter, L.W., Steers, R.M., Mowday, R.T., dan Boulian, P.V. (1974). "Organizational commitment, job satisfaction, and turnover among psychiatric technicians", *Journal of Applied Psychology*, 59, 603-609.

Rosen, R.H. (1996). *Leading People: Transforming Business from Inside Out*. New York.

- Sanders, J.O. (1996). *Kepemimpinan Rohani, Cetakan Kesembilan*. Yayasan Kalam Hidup, Bandung.
- Sekaran, U. (1992). *Research Method for Business: A Skill Building Approach, Second Edition*, Wiley, Canada.
- Spears, L.C. (1995). *Reflections on Leadership: How Robert K. Greenleaf's Theory of Servant-Leadership Influenced Today's Top Management Thinkers*. Wiley, Canada.
- Tiffin, J. dan McCormic E.J. (1975). *Industrial Psychology, 6th Edition*, Prentice Hall.
- Vroom, V.H. (1964). *Work and motivation*. Wiley, New York.
- Weiss, D.J., Dawis, R.V., England, G.W., dan Lofquist, L.H. (1967). *Manual for the Minnesota Satisfaction Questionnaire*. University of Minnesota Industrial Relations Center, Minneapolis, MN.
- Wexley, K.N. dan Yuki, G.A. (1977). *Organizational Behavior & Personnel Psychology*. Richard. D. Irwin Inc. Homewood, Illinois.
- Work, S. (1996). *Pencarian Makna di Tempat Kerja*. Yayasan Kalam Hidup, Bandung.
- Yuki, G. (1989). *Leadership in Organizations*. Englewood Cliffs, Prentice Hall, NJ.