

# Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Kepuasan Kerja Sebagai Variabel *Intervening* Pada PDAM Kabupaten Bondowoso

*The Effect Of Transformational Leadership Style And Work Environment To Employees Performance Through Job Satisfaction As An Intervening Variabel At PDAM District Bondowoso*

Nur Laili Aulia, Wiji Utami, Nyoman Gede Krishnabudi  
Jurusan Manajemen, Fakultas Ekonomi, Universitas Jember (UNEJ)  
Jln. Kalimantan 37, Jember 68121  
E-mail: auliasetiabudi@yahoo.co.id

## Abstrak

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh gaya kepemimpinan transformasional dan lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja sebagai variabel *intervening* pada PDAM Kabupaten Bondowoso. Penelitian ini merupakan jenis *explanatory research*. Populasi dalam penelitian ini adalah karyawan PDAM Kabupaten Bondowoso dan metode sampling yang digunakan adalah *sensus* dengan jumlah responden sebanyak 60 orang. Metode analisis yang digunakan adalah analisis jalur. Hasil penelitian menunjukkan bahwa ada pengaruh gaya kepemimpinan transformasional terhadap kepuasan kerja pada PDAM Kabupaten Bondowoso, ada pengaruh lingkungan kerja terhadap kepuasan kerja pada PDAM Kabupaten Bondowoso, ada pengaruh gaya kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan pada PDAM Kabupaten Bondowoso, ada pengaruh lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan pada PDAM Kabupaten Bondowoso, ada pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan pada PDAM Kabupaten Bondowoso, ada pengaruh gaya kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja pada PDAM Kabupaten Bondowoso dan ada pengaruh lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja pada PDAM Kabupaten Bondowoso.

**Kata kunci:** Gaya Kepemimpinan Transformasional, Kepuasan Kerja, Kinerja Karyawan, dan Lingkungan Kerja.

## Abstract

*This research aims to analyze the effect of transformational leadership style and work environment to employees performance through job satisfaction as an intervening variable at PDAM district Bondowoso. This study is explanatory research. Population on this research are employees that work at PDAM district Bondowoso and the sampling method that used in this research is census with 60 respondent. Data analysis that used path analysis. Result of this research are there is the effect of transformational leadership style to job satisfaction at PDAM district Bondowoso, there is the effect of work environment to job satisfaction at PDAM district Bondowoso, there is the effect of transformational leadership style to employees performance at PDAM district Bondowoso, there is the effect of work environment to employees performance at PDAM district Bondowoso, there is the effect of job satisfaction to employees performance at PDAM district Bondowoso, there is the effect of transformational leadership style to employees performance through job satisfaction at PDAM district Bondowoso, there is the effect of work environment to employees performance through job satisfaction at PDAM district Bondowoso.*

**Keywords:** Transformational Leadership Style, Job Satisfaction, Employees Performance and Work Environment

## Pendahuluan

Dengan semakin pesatnya perkembangan lingkungan bisnis yang terjadi dalam era globalisasi, perusahaan dituntut untuk dapat beradaptasi dengan baik agar mampu bersaing dengan perusahaan lainnya. Keberhasilan suatu perusahaan atau organisasi sangat ditentukan oleh adanya sumber daya

manusia yang dimiliki. Sumber daya manusia dalam hal ini adalah karyawan. Karyawan menjadi salah satu aset penting bagi suatu perusahaan, karena dengan keberadaan karyawan yang berkompeten akan membawa perusahaan mencapai tujuannya.

Kompetensi merupakan aspek kemampuan seseorang yang meliputi pengetahuan, keterampilan, sikap, nilai atau

karakteristik pribadi yang memungkinkan pekerja mencapai keberhasilan dalam menyelesaikan pekerjaan mereka melalui pencapaian hasil atau keberhasilan dalam menyelesaikan tugas-tugas (Noe dalam Marlina, 2011:250). Bagi karyawan yang memiliki kompetensi tinggi, mereka dapat memahami hal yang menjadi tanggungjawabnya. Pencapaian hasil karyawan juga tidak terlepas dari adanya seorang pemimpin yang mampu mengarahkan karyawannya dalam perusahaan. Kompetensi karyawan tercipta karena adanya kepemimpinan yang efektif.

Efektivitas kepemimpinan berkaitan dengan konsekuensi dari tindakan-tindakan pemimpin tersebut bagi pengikut. Efektivitas pemimpin adalah sejauh mana unit organisasi dari pemimpin tersebut melaksanakan tugasnya secara berhasil dan mencapai tujuan-tujuannya (Yukl, 1998:5). Efektivitas pemimpin dipengaruhi oleh karakteristik yang dimiliki bawahannya dan terkait dengan proses komunikasi yang terjadi antara pemimpin dan bawahan. Pemimpin yang efektif adalah pemimpin yang mempunyai kemampuan untuk mempengaruhi perilaku anggotanya dan mengarahkan bawahannya untuk mencapai tujuan perusahaan. Oleh karena itu, gaya kepemimpinan yang tepat sangat diperlukan dalam perusahaan.

Kepemimpinan transformasional memiliki pengertian kepemimpinan yang bertujuan untuk perubahan. Menurut Robbins and Coutler (2010:159) pemimpin transformasi yaitu pemimpin yang menstimulasi dan menginspirasi (transformasi) bawahan untuk mencapai hasil yang luar biasa. Dari pengertian tersebut dapat dilihat bahwa seorang pemimpin dengan gaya kepemimpinan seperti ini akan mampu memotivasi karyawan untuk selalu bekerja secara optimal. Seorang pemimpin transformasional dapat membawa perubahan besar baik dalam diri seorang pengikut maupun organisasi. Tidak hanya kepemimpinan yang perlu diperhatikan, namun lingkungan kerja yang nyaman menjadi hal yang harus dipertimbangkan.

Kenyamanan karyawan dalam bekerja juga menjadi salah satu faktor penting untuk mencapai tujuan perusahaan. Kenyamanan tersebut dapat tercapai dari lingkungan kerja yang baik. Dengan adanya lingkungan kerja yang baik diharapkan dapat memacu produktivitas kerja karyawan yang tinggi. Menurut Nitisemito (2002:183) lingkungan kerja segala sesuatu yang ada disekitar para pekerja dan dapat memengaruhi dirinya dalam menjalankan tugas-tugas yang diembankan. Lingkungan kerja dibagi menjadi lingkungan kerja fisik dan lingkungan kerja psikis. Menurut Sedarmayanti (dalam Ginanjar, 2012:13) kondisi lingkungan kerja dikatakan baik atau sesuai apabila manusia dapat melaksanakan kegiatan secara optimal, sehat, aman, dan nyaman.

Kepemimpinan yang baik dan lingkungan kerja yang nyaman, akan berdampak pada kepuasan kerja bagi karyawan. Kepuasan kerja merupakan sasaran penting yang perlu dicapai karena akan memengaruhi kinerja dan produktivitas kerja seseorang dalam suatu perusahaan. Handoko (2011:193) menyatakan bahwa kepuasan kerja (*job satisfaction*) adalah keadaan emosional yang menyenangkan atau tidak menyenangkan dengan mana para

karyawan memandang pekerjaan mereka. Kepuasan tercipta dari persepsi karyawan dalam merasakan puas atau tidak puas atas hasil yang diterima dari apa yang telah mereka kerjakan.

Kepuasan kerja yang tinggi akan mendorong karyawan untuk bekerja lebih baik lagi. Seseorang yang memiliki kepuasan kerja yang tinggi akan menghasilkan kinerja yang baik bagi perusahaan. Mangkunegara (2006:67) menyatakan bahwa kinerja merupakan hasil secara kualitas maupun kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikannya. Kinerja karyawan menjadi penentu perusahaan dalam mencapai tujuannya. Jika kinerja karyawan baik maka perusahaan akan mencapai hasil yang terbaik.

Perusahaan Daerah Air Minum (PDAM) Kabupaten Bondowoso adalah salah satu Badan Usaha Milik Pemerintah Kabupaten Bondowoso yang berkedudukan di Jalan Mastrip Bondowoso. Untuk memenuhi kebutuhan akan kualitas pelayanan air minum bagi pelanggan, PDAM Kabupaten Bondowoso berupaya membenahi manajemen internalnya sehingga dapat memberikan pelayanan yang memuaskan kepada pelanggannya. Oleh karena itu dibutuhkan kinerja yang baik dari karyawan, sehingga perusahaan mampu berkembang menjadi lebih baik dan memberikan pelayanan yang maksimal kepada pelanggan PDAM Kabupaten Bondowoso.

Hipotesis dalam artikel ini adalah H1: Gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja pada PDAM Kabupaten Bondowoso. Berdasarkan penelitian yang dilakukan oleh Ida Bagus Try Dharma Diaksa 1 dan A.A Sagung Kartika Dewi (2014) menyimpulkan bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan. H2: Lingkungan Kerja berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja pada PDAM Kabupaten Bondowoso. Berdasarkan penelitian yang dilakukan oleh Andika (2014) menyatakan bahwa lingkungan kerja berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja. H3: Gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan pada PDAM Kabupaten Bondowoso. Berdasarkan penelitian yang dilakukan oleh Marwan Petra Surbakti dan Suharnomo (2013) menjelaskan bahwa variabel kepemimpinan transformasional dapat mempengaruhi variabel kinerja karyawan. H4: Lingkungan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan pada PDAM Kabupaten Bondowoso. Berdasarkan penelitian yang dilakukan oleh Mega Arum Yunanda (2013) menunjukkan hasil bahwa lingkungan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja. H5: Kepuasan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan pada PDAM Kabupaten Bondowoso. Berdasarkan penelitian yang dilakukan oleh Andika (2014) menunjukkan hasil bahwa kepuasan kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan. H6: Gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja pada PDAM Kabupaten Bondowoso. Berdasarkan penelitian yang dilakukan oleh Stevi Nilasari (2014) menunjukkan hasil bahwa kepemimpinan

transformasional berpengaruh signifikan terhadap kinerja melalui kepuasan kerja karyawan. H7: Lingkungan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja pada PDAM Kabupaten Bondowoso. Berdasarkan penelitian yang dilakukan Andika (2014) menunjukkan bahwa lingkungan kerja berpengaruh secara langsung dan tidak langsung terhadap kinerja karyawan.

Rumusan masalah dalam artikel ini adalah: (1) Apakah gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh secara signifikan terhadap kepuasan kerja pada PDAM Kabupaten Bondowoso? (2) Apakah lingkungan kerja berpengaruh secara signifikan terhadap kepuasan kerja pada PDAM Kabupaten Bondowoso? (3) Apakah gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja karyawan pada PDAM Kabupaten Bondowoso? (4) Apakah lingkungan kerja berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja karyawan pada PDAM Kabupaten Bondowoso? (5) Apakah kepuasan kerja berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja karyawan pada PDAM Kabupaten Bondowoso? (6) Apakah gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja pada PDAM Kabupaten Bondowoso? (7) Apakah lingkungan kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja pada PDAM Kabupaten Bondowoso?

Sedangkan tujuan dari artikel ini adalah: (1) Untuk menganalisis pengaruh gaya kepemimpinan transformasional terhadap kepuasan kerja pada PDAM Kabupaten Bondowoso. (2) Untuk menganalisis pengaruh lingkungan kerja terhadap kepuasan kerja pada PDAM Kabupaten Bondowoso. (3) Untuk menganalisis pengaruh gaya kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan pada PDAM Kabupaten Bondowoso. (4) Untuk menganalisis pengaruh lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan pada PDAM Kabupaten Bondowoso. (5) Untuk menganalisis pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan pada PDAM Kabupaten Bondowoso. (6) Untuk menganalisis pengaruh gaya kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja pada PDAM Kabupaten Bondowoso. (7) Untuk menganalisis pengaruh lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja pada PDAM Kabupaten Bondowoso.

## Metode Penelitian

### Rancangan atau Desain Penelitian

Jenis penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah *explanatory research* yaitu metode penelitian untuk meneliti ada tidaknya pola hubungan antara dua variabel atau lebih.

### Sumber Data

Sumber data yang digunakan pada penelitian ini adalah data primer dan data sekunder. Data primer merupakan data yang diperoleh langsung dari objek penelitian. Dalam penelitian ini data primer yang diperoleh melalui wawancara dan juga kuesioner yang dibagikan kepada karyawan PDAM Kabupaten Bondowoso. Data sekunder dalam penelitian ini meliputi buku terkait dengan penelitian, jurnal-jurnal, web dan arsip yang tersedia di PDAM Kabupaten Bondowoso.

## Populasi dan Sampel

Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh karyawan PDAM Kabupaten Bondowoso sebanyak 60 orang. Penelitian ini menggunakan metode sensus yaitu pengambilan jumlah responden diambil dari seluruh anggota populasi. Dikarenakan jumlah karyawan PDAM Kabupaten Bondowoso sebanyak 60 orang, maka populasi dalam penelitian ini merupakan sampel penelitian.

## Metode Analisis Data

Alat analisis yang digunakan dalam penelitian ini adalah analisis jalur (*path analysis*). Analisis jalur (*path analysis*) merupakan bagian dari analisis regresi linear yang digunakan untuk menganalisis hubungan kausal antar variabel dimana variabel-variabel bebas memengaruhi variabel tergantung, baik secara langsung maupun tidak langsung melalui satu atau lebih perantara (Sarwono, 2006:147).

## Hasil Penelitian

### Karakteristik Responden

a) Karakteristik Responden Berdasarkan Umur

**Tabel 1. Karakteristik Responden Berdasarkan Umur**

Usia	Jumlah	
	Jumlah	Persentase
25 – 35 tahun	13	21,67%
36 – 45 tahun	37	61,67%
Diatas 45 tahun	10	16,66%
Jumlah	60	100,00%

Sumber: data diolah, September 2015

Berdasarkan Tabel 1, dapat diketahui bahwa mayoritas responden yang menjadi karyawan PDAM Kabupaten Bondowoso adalah responden yang berusia antara 36 – 45 tahun. Artinya, mayoritas karyawan PDAM Kabupaten Bondowoso adalah karyawan produktif, sehingga karyawan akan cenderung memiliki tingkat kinerja yang tinggi.

b) Karakteristik Responden Berdasarkan Jenis Kelamin

**Tabel 2. Karakteristik Responden Berdasarkan Jenis Kelamin**

Jenis Kelamin	Jumlah	
	Jumlah	Persentase
Pria	44	71,34%
Wanita	16	26,66%
Jumlah	60	100,00%

Sumber: data diolah, September 2015

Berdasarkan Tabel 2, dapat diketahui bahwa responden yang paling banyak atau mayoritas yang menjadi karyawan PDAM Kabupaten Bondowoso adalah responden yang berjenis kelamin pria. Hal ini karena pada PDAM

Kabupaten Bondowoso dibutuhkan karyawan yang dapat bekerja secara teknis.

### c) Karakteristik Responden Berdasarkan Pendidikan

**Tabel 3. Karakteristik Responden Berdasarkan Pendidikan**

Pendidikan	Jumlah	
	Jumlah	Persentase
Sederajat	7	11,67%
Diploma	10	16,67%
Strata	43	71,66%
Jumlah	60	100,00%

Sumber: data diolah, September 2015

Berdasarkan Tabel 3, dapat diketahui bahwa responden yang paling banyak atau mayoritas yang menjadi karyawan PDAM Kabupaten Bondowoso adalah responden yang telah berpendidikan Strata. Hal tersebut mengindikasikan bahwa karyawan yang berpendidikan strata mampu mampu memberikan solusi dan ide-ide baru sehingga perusahaan mampu berkembang dengan baik.

### d) Karakteristik Responden Berdasarkan Lama Bekerja

**Tabel 4. Karakteristik Responden Berdasarkan Lama Bekerja**

Lama bekerja	Jumlah	
	Jumlah	Persentase
Kurang dari 3 tahun	4	6,67%
3-6 tahun	6	10,00%
Lebih dari 6 tahun	50	83,33%
Jumlah	40	100,00%

Sumber: data diolah, September 2015

Berdasarkan Tabel 4 dapat diketahui bahwa responden yang paling banyak atau mayoritas yang menjadi karyawan PDAM Kabupaten Bondowoso adalah responden yang berkerja selama lebih dari 6 tahun. Hal ini mengindikasikan bahwa karyawan memiliki pengalaman kerja yang baik, merasa nyaman terhadap lingkungan di tempat kerja dan memiliki komitmen tinggi untuk tetap berada di perusahaan..

## Uji Instrumen

### a. Uji Validitas

Uji validitas sebagai alat ukur dalam penelitian ini, yaitu menggunakan korelasi *product moment pearson's*, yaitu dengan cara mengkorelasikan tiap pertanyaan dengan skor total, kemudian hasil korelasi tersebut dibandingkan dengan angka kritis taraf signifikan 5% (Prayitno, 2010:90)

**Tabel 5. Uji Validitas**

Variabel	<i>Product Moment Pearson's</i>	Sig.	<i>A</i>	Keterangan
X <sub>1,1</sub>	0,754	0,000	< 0,05	Valid
X <sub>1,2</sub>	0,763	0,000	< 0,05	Valid
X <sub>1,3</sub>	0,757	0,000	< 0,05	Valid
X <sub>1,4</sub>	0,768	0,000	< 0,05	Valid
X <sub>1,5</sub>	0,768	0,000	< 0,05	Valid
X <sub>2,1</sub>	0,641	0,000	< 0,05	Valid
X <sub>2,2</sub>	0,668	0,000	< 0,05	Valid
X <sub>2,3</sub>	0,560	0,000	< 0,05	Valid
X <sub>2,4</sub>	0,479	0,000	< 0,05	Valid
X <sub>2,5</sub>	0,612	0,000	< 0,05	Valid
X <sub>2,6</sub>	0,677	0,000	< 0,05	Valid
X <sub>2,7</sub>	0,625	0,000	< 0,05	Valid
Z <sub>1</sub>	0,798	0,000	< 0,05	Valid
Z <sub>2</sub>	0,762	0,000	< 0,05	Valid
Z <sub>3</sub>	0,753	0,000	< 0,05	Valid
Z <sub>4</sub>	0,726	0,000	< 0,05	Valid
Z <sub>5</sub>	0,744	0,000	< 0,05	Valid
Y <sub>1</sub>	0,798	0,000	< 0,05	Valid
Y <sub>2</sub>	0,742	0,000	< 0,05	Valid
Y <sub>3</sub>	0,720	0,000	< 0,05	Valid
Y <sub>4</sub>	0,800	0,000	< 0,05	Valid
Y <sub>5</sub>	0,745	0,000	< 0,05	Valid

Sumber: data diolah, September 2015

Berdasarkan Tabel 5, diketahui bahwa masing-masing indikator (item) dalam variabel yang digunakan mempunyai hasil nilai *product moment pearson's* dengan signifikansi  $0,000 < 0,05$ , sehingga indikator (item) yang digunakan dalam variabel penelitian ini dapat dinyatakan relevan dan dapat digunakan sebagai alat dalam pengumpulan data.

### b. Uji Reliabilitas

Uji reliabilitas menggunakan *crobach's alpha*. Suatu instrument dikatakan reliabel apabila *crobach's alpha* lebih besar dari 0,60 (Prayitno, 2010:97).

**Tabel 6. Uji Reliabilitas**

Variabel	Cronbach's Alpha	Cut off	N of Item	Keterangan
X <sub>1</sub>	0,806	> 0,6	5	Reliabel
X <sub>2</sub>	0,703	> 0,6	7	Reliabel
Y	0,815	> 0,6	5	Reliabel
Z	0,838	> 0,6	5	Reliabel

Sumber: data diolah, September 2015

Berdasarkan Tabel 6, hasil uji reliabilitas diatas menunjukkan bahwa data yang diperoleh bersifat reliabel karena nilai Cronbach's Alpha yakni 0,806, 0,703, 0,815 dan 0,838 > 0,60, sehingga data yang diperoleh dapat dinyatakan reliabel atau layak sebagai alat dalam pengumpulan data.

c. Uji Normalitas Data

Uji normalitas yang dilakukan terhadap sampel dilakukan dengan menggunakan kolmogorov-smirnov test dengan menetapkan derajat keyakinan (α) sebesar 5% (Prayitno, 2010:71).

**Tabel 7. Hasil Uji Normalitas**

Test of Normality	Kolmogorov-Smirnov		
	Sig.	Cutt off	Keterangan
Gaya Kepemimpinan Transformasional (X <sub>1</sub> )	0,109	> 0,05	Normal
Lingkungan Kerja (X <sub>2</sub> )	0,139	> 0,05	Normal
Kepuasan Kerja (Z)	0,127	> 0,05	Normal
Kinerja Karyawan (Y)	0,091	> 0,05	Normal

Sumber: data diolah, September 2015

Berdasarkan Tabel 7, dapat diketahui bahwa nilai probabilitas atau signifikansi untuk masing-masing variabel yaitu 0,109, 0,139, 0,127, dan 0,091 > 0,05, sehingga dapat dinyatakan bahwa data dalam penelitian ini berdistribusi normal.

**Analisis Jalur (Path Analysis)**

Analisis jalur berkaitan dengan studi ketergantungan suatu variabel dependen pada satu atau lebih variabel independen atau intervening dengan tujuan untuk mengetahui seberapa besar pengaruh variabel independen atau intervening terhadap variabel dependen. Hasil analisis jalur antara variabel independen yaitu gaya kepemimpinan transformasional dan lingkungan kerja dan variabel intervening yaitu kepuasan kerja, serta variabel dependen yaitu kinerja karyawan.

**Tabel 8. Hasil Analisis Jalur**

Jalur	Unstandardized	t <sub>hitung</sub>	t <sub>tabel</sub>	Sig.	A	Ket
	Beta (β)					
X <sub>1</sub> → Z	0,645	6,432	> 2,002	0,000	< 0,05	Sign
X <sub>2</sub> → Z	0,304	2,350	> 2,002	0,022	< 0,05	Sign
X <sub>1</sub> → Y	0,329	2,823	> 2,002	0,007	< 0,05	Sign
X <sub>2</sub> → Y	0,638	4,301	> 2,002	0,000	< 0,05	Sign
Z → Y	0,901	15,14	> 2,002	0,000	< 0,05	Sign
ε <sub>1</sub>	0,452	-	-	-	-	-
ε <sub>2</sub>	0,525	-	-	-	-	-

Sumber: data diolah, September 2015

Berdasarkan koefisien jalur pada tabel 8, maka persamaan yang dapat dibentuk adalah:

$$Z = 0,222 + 0,645 X_1 + 0,304 X_2 + 0,452 \epsilon_1$$

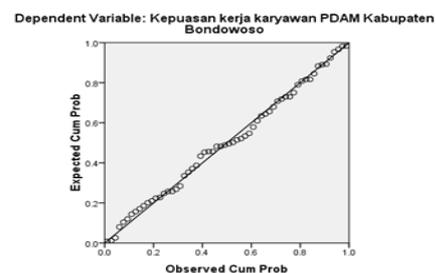
$$Y = 0,327 + 0,329 X_1 + 0,638 X_2 + 0,901 Z + 0,525 \epsilon_2$$

**Uji Asumsi Klasik**

a. Uji Normalitas Model

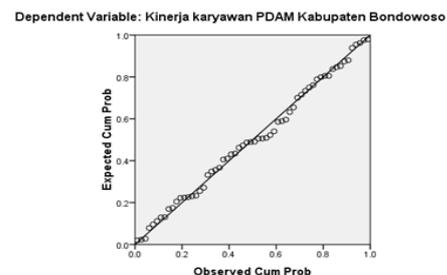
Uji normalitas model bertujuan untuk menguji apakah dalam sebuah model regresi, variabel independen, variabel dependen atau keduanya mempunyai distribusi normal ataukah mutlak regresi yang baik adalah distribusi data normal atau mendekati normal. Mendeteksi normalitas dengan melihat penyebaran data titik pada sumbu diagonal dari grafik (Latan, 2013:42).

Normal P-P Plot of Regression Standardized Residual



**Gambar 1 Hasil Uji Normalitas Model Persamaan 1**

Normal P-P Plot of Regression Standardized Residual



**Gambar 2 Hasil Uji Normalitas Model Persamaan 2**

Berdasarkan gambar 1 dan 2, dapat diketahui bahwa data berdistribusi normal, karena data menyebar disekitar garis diagonal dan mengikuti arah garis diagonal sehingga dapat dinyatakan bahwa model regresi memenuhi asumsi normalitas.

b. Uji Multikolinieritas

Uji multikolinieritas digunakan untuk mengetahui ada atau tidaknya hubungan linear dalam variabel independen dalam model. Ada atau tidaknya multikolinieritas dapat dilihat dari *Variance Inflation Factor* (VIF). Latan (2013:61), menyatakan bahwa indikasi multikolinieritas pada umumnya terjadi jika VIF lebih dari 10, maka variabel tersebut mempunyai persoalan multikolinieritas dengan variabel bebas lainnya.

**Tabel 9 Uji Multikolinieritas**

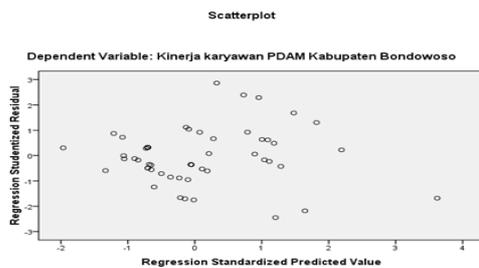
Test of Multikolinierity	VIF	Cutt off	Keterangan
X <sub>1</sub>	1,541	< 10	Tidak terjadi multikolinieritas
X <sub>2</sub>	1,541	< 10	Tidak terjadi multikolinieritas

Sumber: data diolah, September 2015

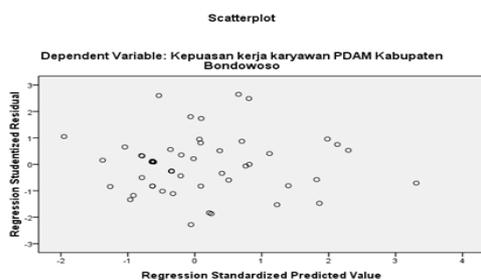
Berdasarkan tabel 9, dapat diketahui bahwa tidak terjadi multikolinieritas antar variabel independen karena menunjukkan nilai VIF kurang dari 10.

c. Uji Heterokedastisitas

Uji heteroskedastisitas bertujuan untuk menguji apakah dalam sebuah model regresi terjadi ketidaksamaan varian dari residual dari satu pengamatan ke pengamatan yang lain. Cara memprediksi ada tidaknya heteroskedastisitas pada suatu model dapat dilihat dari pola gambar scatterplot model tersebut (Latan, 2013:39)



**Gambar 3 Hasil Uji Heterokedastisitas Persamaan 1**



**Gambar 4 Hasil Uji Heterokedastisitas Persamaan 2**

Berdasarkan gambar 3 dan 4, dapat diketahui bahwa tidak adanya heterokedastisitas, karena tebaran data tidak membentuk garis tertentu atau tidak terdapat pola yang jelas, serta titik-titik menyebar diatas dan dibawah angka nol pada sumbu Y.

**Uji Hipotesis**

Berdasarkan hasil analisis jalur diperoleh hasil yang dapat dinyatakan berikut:

1. Pengaruh gaya kepemimpinan transformasional terhadap kepuasan kerja

Variabel gaya kepemimpinan transformasional terhadap kepuasan kerja diperoleh nilai  $t_{hitung} > t_{tabel}$  ( $6,432 > 2,002$ ) dan signifikasi  $0,000 < 0,05$ . Maka Ho ditolak dan Ha diterima, yang berarti ada pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kepuasan kerja.  $t_{hitung}$  positif, maka jika ada peningkatan pada variabel gaya kepemimpinan transformasional akan meningkatkan kepuasan kerja.

2. Pengaruh lingkungan kerja terhadap kepuasan kerja

Variabel lingkungan kerja terhadap kepuasan kerja diperoleh nilai  $t_{hitung} > t_{tabel}$  ( $2,350 > 2,002$ ) dan signifikasi  $0,022 < 0,05$ . Maka Ho ditolak dan Ha diterima, yang berarti ada pengaruh lingkungan kerja terhadap kepuasan kerja karyawan PDAM Bondowoso.  $t_{hitung}$  positif, maka jika ada peningkatan pada variabel lingkungan kerja akan meningkatkan kepuasan kerja;

3. Pengaruh gaya kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan

Variabel gaya kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan diperoleh nilai  $t_{hitung} > t_{tabel}$  ( $2,823 > 2,002$ ) dan signifikasi  $0,007 < 0,05$ . Maka Ho ditolak dan Ha diterima, yang berarti ada pengaruh gaya kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan PDAM Bondowoso.  $t_{hitung}$  positif, maka jika ada peningkatan pada variabel gaya kepemimpinan transformasional akan meningkatkan kinerja karyawan;

4. Pengaruh lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan

Variabel lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan diperoleh nilai  $t_{hitung} > t_{tabel}$  ( $4,301 > 2,002$ ) dan signifikasi  $0,000 < 0,05$ . Maka Ho ditolak dan Ha diterima, yang berarti ada pengaruh lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan PDAM Bondowoso.  $t_{hitung}$  positif, maka jika ada peningkatan pada variabel lingkungan kerja akan meningkatkan kinerja karyawan;

5. Pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan

Variabel kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan diperoleh nilai  $t_{hitung} > t_{tabel}$  ( $15,149 > 2,002$ ) dan signifikansi  $0,000 < 0,05$ . Maka  $H_0$  ditolak dan  $H_a$  diterima, yang berarti ada pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan PDAM Bondowoso.  $t_{hitung}$  positif, maka jika ada peningkatan pada variabel kepuasan kerja akan meningkatkan kinerja karyawan;

6. Pengaruh  $e_1$  variabel lain selain  $X_1$ , dan  $X_2$  terhadap Z

$$\begin{aligned} &= \sqrt{1 - R} \\ &= \sqrt{1 - 0,795} \\ &= \sqrt{0,205} \\ &= 0,452 \text{ atau } 45,2\% \end{aligned}$$

7. Pengaruh  $e_2$  variabel lain selain  $X_1$ , dan  $X_2$  terhadap Y

$$\begin{aligned} &= \sqrt{1 - R} \\ &= \sqrt{1 - 0,724} \\ &= \sqrt{0,276} \\ &= 0,525 \text{ atau } 52,5\% \end{aligned}$$

### Hasil Perhitungan Jalur

#### a. Pengaruh langsung (*Direct Effect*)

1. Pengaruh langsung variabel gaya kepemimpinan transformasional terhadap kepuasan kerja adalah sebesar 64,5%;
2. Pengaruh langsung variabel lingkungan kerja terhadap kepuasan kerja adalah sebesar 30,4%;
3. Pengaruh langsung variabel gaya kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan adalah sebesar 32,9%;
4. Pengaruh langsung variabel lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan adalah sebesar 63,8%;
5. Pengaruh langsung variabel kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan adalah sebesar 90,1%.

#### b. Pengaruh tidak langsung (*Indirect Effect*)

1. Pengaruh secara tidak langsung variabel gaya kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja.

$$(0,645 \cdot 0,901) = 0,581 \text{ atau } 58,1\%$$

2. Pengaruh secara tidak langsung variabel lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja.

$$(0,304 \cdot 0,901) = 0,274 \text{ atau } 27,4\%$$

## Pembahasan

### Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional Terhadap Kepuasan Kerja

Berdasarkan penelitian yang telah dilakukan, diperoleh hasil bahwa gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh langsung terhadap kepuasan kerja sebesar 0,645 atau 64,5%. Hasil penelitian yang telah dilakukan menunjukkan bahwa

hipotesis yang mengatakan "Gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh secara signifikan terhadap kepuasan kerja pada PDAM Kabupaten Bondowoso" terbukti. Hasil penelitian yang dilakukan pada PDAM Kabupaten Bondowoso, mendukung penelitian yang dilakukan Ida Bagus Try Dharma Diaksa 1 dan A.A. Sagung Kartika Dewi (2014) yang menyimpulkan bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan.

Hal ini membuktikan bahwa direktur atau pimpinan perusahaan PDAM Bondowoso telah dirasa memberikan penekanan penting terhadap kepentingan yang harus dilakukan oleh perusahaannya, hal ini memberikan pemahaman bahwa tujuan dari perusahaan harus dapat dicapai, pemimpin yang ada kerap melakukan arahan untuk memberikan kesesuaian kerja yang baik pada karyawannya, karyawan yang ada lebih terarah dan akan lebih sesuai didalam menjalankan tanggungjawab dan tugas yang telah diberikan oleh pimpinannya. Pimpinan yang ada juga telah dapat memberikan inspirasi bagi karyawannya didalam bekerja, pimpinan yang ada mengizinkan kepada karyawannya agar mampu dalam mengatasi pekerjaan teknis yang ada dikantor ataupun dilapangan, karyawan yang ada memang kerap mendapati masalah dalam setiap usahanya namun karyawan yang telah diizinkan dalam mengambil suatu keputusan kerja akan merasa puas karena karyawan dihargai sebagai seorang pribadi dengan kemampuan yang dimiliki. Menurut Robbins and Coulter (2010:159) pemimpin transformasi yaitu pemimpin yang menstimulasi dan menginspirasi (transformasi) bawahan untuk mencapai hasil yang luar biasa. Kemampuan seorang pemimpin yang mampu memunculkan sebuah inovasi dan perubahan serta dapat memperhatikan kebutuhan bawahan dari tingkat yang rendah hingga tingkat kebutuhan yang tinggi akan menciptakan kepuasan kerja yang baik.

### Pengaruh Lingkungan Kerja Terhadap Kepuasan Kerja

Berdasarkan penelitian yang telah dilakukan, diperoleh hasil bahwa lingkungan kerja berpengaruh langsung terhadap kepuasan kerja sebesar 0,304 atau 30,4%. Hasil penelitian yang telah dilakukan menunjukkan bahwa hipotesis yang mengatakan "Lingkungan kerja berpengaruh secara signifikan terhadap kepuasan kerja pada PDAM Kabupaten Bondowoso" terbukti. Hasil dalam penelitian ini mendukung penelitian yang dilakukan oleh Andika (2014) yang menyatakan bahwa lingkungan kerja berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan.

Penelitian ini membuktikan bahwa lingkungan kerja yang ada telah didesain dengan baik dan sesuai dengan lingkungan kerja kantor. Penerangan yang memadai, pewarnaan ruangan yang cerah dan sirkulasi udara yang baik didalam kantor akan menghindarkan karyawan yang ada dari kejenuhannya selama proses kerja berlangsung dan memberikan peningkatan terhadap fokus didalam bekerja. Ketika pekerjaan yang ada relatif melebihi beban maka lingkungan kerja yang ada akan dapat membantu karyawan lebih fokus didalam menyelesaikan tugas yang telah diberikan pimpinan dan hal tersebut akan berkontribusi

terhadap hasil kerja yang baik, dengan memperoleh hasil kerja yang baik karyawan akan merasa puas.

Lingkungan kerja yang ada juga didesain dengan nyaman dan sesuai dengan kebutuhan karyawannya selama berkerja, karyawan yang ada pasti akan membutuhkan bantuan karyawan lainnya didalam berkerja atau berkerjasama didalam menyelesaikan masalah yang ada dan hal itu memberikan kenyamanan pada saat proses pelaksanaan kerja di PDAM Bondowoso. Adanya lingkungan kerja yang baik akan meningkatkan kepuasan kerja sehingga semakin baik lingkungan kerja maka kepuasan kerja semakin meningkat (Artoyo dalam Andika,2011:31).

### **Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional Terhadap Kinerja Karyawan**

Berdasarkan penelitian yang telah dilakukan, diperoleh hasil bahwa gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh langsung terhadap kinerja karyawan sebesar 0,329 atau 32,9%. Hasil penelitian yang telah dilakukan menunjukkan bahwa hipotesis yang mengatakan “Gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja karyawan pada PDAM Kabupaten Bondowoso” terbukti. Hasil dalam penelitian ini mendukung penelitian Marwan Petra Surbakti dan Suharnomo (2013) yang menjelaskan bahwa variabel kepemimpinan transformasional dapat mempengaruhi variabel kinerja karyawan.

Penelitian ini membuktikan bahwa pimpinan yang ada telah dapat memberikan dorongan kepada karyawannya didalam berkerja, pimpinan yang ada memberikan apresiasi dan pujian yang baik kepada karyawannya atas hasil kerja yang telah dilakukannya, dan hal tersebut memberikan semangat kepada karyawannya untuk dapat berkerja lebih dan memberikan hasil yang baik bagi perusahaan PDAM sehingga penilaian kinerja karyawan menjadi baik.

Pimpinan yang ada juga telah dapat melakukan diskusi mengenai permasalahan kerja yang ada di PDAM, banyak permasalahan kerja yang ada didalam keseharian kerja di PDAM, ada masalah mengenai jalur distribusi air kepada publik, kualitas air, pelaporan keuangan, anggaran belanja dan lain sebagainya, sehingga diskusi yang telah dilaksanakan oleh pimpinan tentunya akan memberikan manfaat kepada karyawannya didalam menyelesaikan permasalahan yang dianggap vital bagi perusahaannya. Menurut Diana (dalam Stevi,2014:7) kepemimpinan transformasional adalah kemampuan pemimpin mengubah lingkungan kerja, motivasi kerja, dan pola kerja dan nilai-nilai kerja yang dipersepsikan bawahan sehingga mereka lebih mampu mengoptimalkan kinerja untuk mencapai tujuan organisasi.

### **Pengaruh Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan**

Berdasarkan penelitian yang telah dilakukan, diperoleh hasil bahwa lingkungan kerja berpengaruh langsung terhadap kinerja karyawan sebesar 0,638 atau 63,8%. Hasil penelitian yang telah dilakukan menunjukkan bahwa hipotesis yang mengatakan “Lingkungan kerja berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja karyawan pada PDAM

Kabupaten Bondowoso” terbukti. Hasil dalam penelitian ini mendukung penelitian yang dilakukan oleh Mega Arum (2012) yang menemukan bahwa semakin nyaman lingkungan kerja di tempat kerja yang dirasakan karyawan mengakibatkan semakin meningkat pula kinerja pada karyawan.

Penelitian ini membuktikan bahwa lingkungan kerja yang ada di PDAM Bondowoso relatif telah sesuai dengan kebutuhan dari karyawannya. Karyawan yang ada biasanya juga memerlukan fasilitas kerja guna mendukung karyawan dalam pelaksanaan pekerjaan yang telah menjadi tugas dan tanggungjawabnya. Karyawan yang ada dapat menggunakan fasilitas kerja yang sesuai dengan kebutuhannya untuk mempercepat penyelesaian tugas dan tanggungjawabnya, dengan begitu pekerjaan yang ada dapat dilaksanakan dengan baik sesuai dengan kualitas dan waktu yang telah ditentukan oleh pimpinan dari PDAM Bondowoso. Lingkungan kerja yang ada juga aman dari kebisingan sehingga relatif tidak mengganggu pekerjaan yang membutuhkan fokus baik dari karyawannya.

Ruangan kerja yang telah disediakan oleh PDAM Bondowoso relatif sesuai dengan kebutuhan karyawan. Ruang kerja yang teratur memudahkan karyawan berkerjasama dengan divisi lainnya dan juga memberikan efek yang baik dalam berkerjasama didalam melakukan tugas bersama demi mencapai kinerja yang sesuai dengan tujuan dari PDAM Bondowoso. Menurut Bambang Kussriyanto (dalam Sartika,2012:21) lingkungan kerja merupakan salah satu faktor yang mempengaruhi kinerja seorang karyawan.

### **Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan**

Berdasarkan penelitian yang telah dilakukan, diperoleh hasil bahwa kepuasan kerja berpengaruh langsung terhadap kinerja karyawan sebesar 0,901 atau 90,1%. Hasil penelitian yang telah dilakukan menunjukkan bahwa hipotesis yang mengatakan “Kepuasan Kerja berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja karyawan pada PDAM Kabupaten Bondowoso” terbukti. Hasil dalam penelitian ini mendukung penelitian yang dilakukan oleh Andika Dharma Chrisandi (2014) yang menunjukkan bahwa kepuasan kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan.

Penelitian ini membuktikan bahwa karyawan yang ada telah merasa sesuai dengan penempatan kerja yang diberikan oleh pimpinan dimasing-masing divisi kerja. Mereka dapat berkerja sesuai dengan kemampuan kerja yang akan memberikan efek baik terhadap hasil kerja yang sesuai dengan harapan PDAM Bondowoso. Pimpinan atau atasan di PDAM juga relatif ramah didalam memberikan informasi dan arahan yang diminta oleh karyawannya, dengan begitu pimpinan yang ada telah dapat membantu kesulitan karyawannya didalam berkerja sehingga arahan yang ada akan menjadi dorongan bagi karyawannya didalam menyelesaikan target kerja yang telah disesuaikan dengan waktu dan proses kerja di PDAM Bondowoso.

Gaji yang diterima karyawannya juga relatif sesuai dengan harapan dari karyawan, karyawan dalam sebulan menerima gaji sesuai dengan jabatan kerjanya diperusahaan, pekerjaan

yang ada tentunya relatif sesuai dengan kemampuan kerja karyawannya sehingga gaji yang diterima dan pekerjaan yang dilakukan dapat dirasa telah memberikan kepuasan dan peningkatan hasil kerja yang baik bagi PDAM Bondowoso. Hughes et al. (dalam B. Maptuhah:2014) menyatakan bahwa kepuasan kerja berhubungan dengan sikap seseorang mengenai kerja.

### **Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Kepuasan Kerja**

Berdasarkan penelitian yang telah dilakukan, diperoleh hasil bahwa gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh secara langsung terhadap kepuasan kerja sebesar 0,645 atau 64,5%. Gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh secara langsung terhadap kinerja karyawan sebesar 0,329 atau 32,9%. Kepuasan kerja berpengaruh secara langsung terhadap kinerja karyawan sebesar 0,901 atau 90,1%. Sedangkan untuk pengaruh tidak langsung gaya kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja sebesar 0,581 atau 58,1%. Hasil penelitian yang telah dilakukan menunjukkan bahwa hipotesis yang mengatakan "Gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja pada PDAM Kabupaten Bondowoso" terbukti. Hasil dalam penelitian ini mendukung penelitian yang dilakukan oleh Stevi Nilasari (2014) yang menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh signifikan terhadap kinerja melalui kepuasan kerja karyawan.

Penelitian ini menunjukkan bahwa ada pengaruh gaya kepemimpinan melalui kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan PDAM Bondowoso. Gaya kepemimpinan sebagai sikap dan perilaku pemimpin perusahaan yang lebih mementingkan tujuan organisasinya dan tetap fokus terhadap kegiatan kerjanya tentunya akan memberikan efek yang sangat baik bagi penyelesaian kerja dan kinerja karyawan itu sendiri, pimpinan yang ada akan mengarahkan karyawannya untuk dapat bekerja secara baik sesuai dengan tugas kerja dan tanggungjawab yang telah diberikan, ketika permasalahan yang ada telah diarahkan dengan baik untuk suatu keputusan kerja maka karyawan yang ada dapat melakukan tugasnya dengan baik dan memberikan kualitas kerja yang lebih sesuai dengan standar ketetapan kinerja dari PDAM Bondowoso.

Pimpinan yang ada juga relatif sering melakukan komunikasi dengan bawahannya, hal itu dilakukan agar karyawan yang ada lebih memahami proses kerja yang ada dan menyelesaikan permasalahan kerja yang ada di PDAM Bondowoso, dengan begitu karyawan yang ada lebih paham terhadap pekerjaan yang dilakukannya, dan tentunya akan lebih terdorong didalam berusaha dan menyelesaikan pekerjaan yang sesuai dengan target kerja yang telah diharapkan oleh PDAM Bondowoso.

Kepemimpinan transformasional menunjuk kepada proses membangun komitmen terhadap sasaran organisasi dan memberi kepercayaan kepada para pengikut untuk mencapai sasaran-sasaran tersebut (Yukl,1998:296). Howell dan Dipboye (dalam Munandar,2011:350) memandang kepuasan kerja sebagai hasil keseluruhan dari derajat rasa suka atau

tidak sukanya tenaga kerja terhadap berbagai aspek dari pekerjaannya. Dengan kemampuan seorang pemimpin transformasional dalam memahami karyawannya dalam bekerja, maka akan berdampak pada kepuasan yang dirasakan oleh karyawan. Dari kepuasan kerja tersebut akan tercipta kinerja yang baik.

### **Pengaruh Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Kepuasan Kerja**

Berdasarkan penelitian yang telah dilakukan, diperoleh hasil bahwa lingkungan kerja berpengaruh secara langsung terhadap kepuasan kerja sebesar 0,304 atau 30,4%. Lingkungan kerja berpengaruh secara langsung terhadap kinerja karyawan sebesar 0,638 atau 63,8%. Kepuasan kerja berpengaruh secara langsung terhadap kinerja karyawan sebesar 0,901 atau 90,1%. Sedangkan untuk pengaruh tidak langsung lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja sebesar 0,274 atau 27,4%. Hasil penelitian yang telah dilakukan menunjukkan bahwa hipotesis yang mengatakan "Lingkungan kerja berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja pada PDAM Kabupaten Bondowoso" terbukti. Hasil dalam penelitian ini mendukung penelitian Andika Dharma Chrisandi (2014) yang menunjukkan bahwa lingkungan kerja (X1) berpengaruh langsung dan tidak langsung terhadap kinerja karyawan (Y).

Penelitian menunjukkan bahwa ada pengaruh lingkungan kerja melalui kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan di PDAM Bondowoso. Hal ini membuktikan bahwa lingkungan kerja yang ada telah dirasa cukup memadai oleh karyawan yang bekerja di PDAM Bondowoso. Lingkungan kerja yang disediakan telah dapat membantu karyawan didalam melakukan proses kerja hariannya di dalam melaksanakan tugas dan tanggungjawab dari perusahaan dan melayani kepentingan publik di Bondowoso. Lingkungan kerja yang dapat membantu pekerjaan dari karyawannya akan sangat bermanfaat dalam penyelesaian pekerjaan. Karyawan dapat melakukan aktifitasnya dengan baik dan berkerjasama diantara karyawan lainnya dengan memaksimalkan penggunaan fasilitas di lingkungan kerjanya.

Lingkungan kerja yang disediakan tentunya memberikan kenyamanan dan kecepatan dalam proses pelaksanaan kerja yang ada di lingkungan kerja PDAM Bondowoso. Ketika pekerjaan yang ada dapat dikerjakan atau diselesaikan secara baik maka karyawan yang ada akan merasa puas dan mendapatkan penilaian kinerja yang baik, sehingga karyawan yang ada akan melakukan aktivitas kerja yang lebih baik daripada sebelumnya.

Lingkungan kerja menurut Mangkunegara (2005:105) adalah semua aspek fisik kerja, psikologis kerja dan peraturan kerja yang dapat mempengaruhi kepuasan kerja dan pencapaian produktivitas kerja. Dengan memperhatikan kondisi fisik dari lingkungan kerja karyawan berarti mengurangi rasa jenuh dalam bekerja sehingga karyawan dapat melakukan tugasnya secara maksimal dan akhirnya karyawan akan merasa puas dalam bekerja sehingga kinerja karyawan dapat meningkat.

## Kesimpulan

Berdasarkan hasil analisis yang telah dilakukan pada penelitian ini, maka dapat ditarik kesimpulan sebagai berikut; 1) Gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan PDAM Kabupaten Bondowoso. Hal ini membuktikan bahwa gaya kepemimpinan transformatif di dalam berorganisasi akan meningkatkan kepuasan kerja karyawan. 2) Lingkungan kerja berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan PDAM Kabupaten Bondowoso. Hal ini membuktikan bahwa lingkungan kerja yang memadai dan sesuai maka akan meningkatkan kepuasan kerja karyawan. 3) Gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan PDAM Kabupaten Bondowoso. Hal ini membuktikan bahwa gaya kepemimpinan transformatif yang mengarahkan dan mendukung karyawannya dalam berkerja maka akan meningkatkan kinerja. 4) Lingkungan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan PDAM Kabupaten Bondowoso. Hal ini membuktikan bahwa lingkungan kerja fisik yang sesuai dengan kebutuhan karyawannya dalam berkerja maka akan meningkatkan kinerja. 5) Kepuasan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan PDAM Kabupaten Bondowoso. Hal ini membuktikan bahwa kepuasan kerja yang telah dapat dirasakan oleh karyawannya dalam berkerja maka akan meningkatkan kinerja. 6) Gaya kepemimpinan transformasional melalui kepuasan kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan PDAM Kabupaten Bondowoso. 7) Lingkungan kerja melalui kepuasan kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan PDAM Kabupaten Bondowoso.

## Ucapan Terima Kasih

Penulis mengucapkan terimakasih kepada seluruh karyawan PDAM Kabupaten Bondowoso yang telah memberikan bantuan informasi, pikiran, dukungan serta telah meluangkan waktu untuk penyelesaian skripsi ini.

## Daftar Pustaka

- Alex S. NitiseMITO. 2002. *Manajemen Personalia*. Jakarta : Ghalia Indonesia.
- Andika Dharma C. 2014. "Pengaruh Lingkungan Kerja dan Iklim Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Kepuasan Kerja Pada UPT Pengelolaan Sumber Daya Air Wilayah Sungai Sampean Baru Bondowoso". Tidak Dipublikasikan. *Skripsi*. Jember: Fakultas Ekonomi Universitas Jember.
- Anwar Prabu M. 2005. *Perilaku dan Budaya Organisasi*. Bandung: PT. Refika Aditama.
- B Matuhah R. 2014. Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Terhadap *Organizational Citizenship Behavior* dan Komitmen Organisasional Dengan Mediasi Kepuasan Kerja (Studi pada Guru Tetap SMA Negeri di Kabupaten Lombok Timur ). *Jurnal Ekonomi dan Bisnis*. Hal:330-350.  
<http://ojs.unud.ac.id/index.php/Manajemen/article/view/6760>  
[27 November 2014 ]
- GINANJAR Sigit Nursasongko. 2012. Analisis Pengaruh Kepemimpinan, Lingkungan Kerja dan Kompensasi Terhadap Kinerja Pegawai (Studi Pada Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Pematang).
- Dipublikasikan. *Skripsi*. Semarang: Fakultas Ekonomika Dan Bisnis Universitas Diponegoro.  
<http://core.ac.uk/download/pdf/11734105.pdf> [23 April 2015]
- Ida Bagus dan A.A. Sagung. 2014. Pengaruh Kompensasi Finansial, Kepemimpinan Transformasional, dan Kondisi Lingkungan Kerja Fisik Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan Pada PT. Wahyu Utama Lestari. *Jurnal Fakultas Ekonomi dan Bisnis* Hal: 2727-2744.  
<http://ojs.unud.ac.id/index.php/Manajemen/article/view/9283>  
[31Maret 2015]
- Latan, Hengky. 2013. *Analisis Multivariat Teknik dan Aplikasi*. Bandung: Alfabeta
- Marliana B. Winanti. 2011. Pengaruh Kompetensi Terhadap Kinerja Karyawan (Survei Pada PT. Frisian Flag Indonesia Wilayah Jawa Barat). *Jurnal Vol.2, No.7, Tahun 2011*. Hal:249-267.  
<http://jurnal.unikom.ac.id/jurnal/penaruh-kompetensi-terhadap-24/volume-72-artikel-11.pdf> [ 23 April 2015 ]
- Marwan Petra S, dan Suharnomo. 2013. Analisis Pengaruh Kepemimpinan Transformasional dan Motivasi Terhadap Kinerja Karyawan (Studi Pada PT. Kereta Api Indonesia Daop IV Semarang). *Diponegoro Journal Of Management*, Vol.2, No.3, Tahun 2013.Hal:1-8.  
<http://ejournal-s1.undip.ac.id/index.php/dbr/article/view/3217>  
[24 September 2014]
- Mega Arum Y. 2013. Pengaruh Lingkungan Kerja Terhadap Kepuasan Kerja dan Kinerja Karyawan (Studi Pada Perum Jasa Tirta 1 Malang Bagian Laboratorium Kualitas Air). *Jurnal Ekonomi dan Bisnis*.  
<http://jimfeb.ub.ac.id/index.php/jimfeb/article/view/173> [24 September 2014]
- Munandar. 2011. *Psikologi Industri dan Organisasi*. Jakarta : Penerbit UIPRESS 2001.
- Prayitno, D. 2010. *Paham Analisa Data Statistik Dengan SPSS*. Yogyakarta, MediaKom.
- Robbins, Stephen P., dan Coulter, Mary. 2010. *Manajemen Edisi Kesepuluh Jilid 2*. Jakarta: Erlangga.
- Sartika Hayulinanda Salim. 2012. "Analisis Pengaruh Motivasi dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Sinar Galesong Pratama Makassar. Dipublikasikan. *Skripsi*. Makassar: Jurusan Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Hasanuddin.  
<http://repository.unhas.ac.id/bitstream/handle/123456789/2258/SKRIPSI%20FEB-MANAJEMEN-SARTIKA%20HAYULINDA%20HALIM.pdf?sequence=1> [ 24 April 2015 ]
- Sarwono Jonathan. 2006. *Analisis Data Penelitian Menggunakan SPSS*. Yogyakarta : Andi.
- Stevi Nilasari. 2014. "Pengaruh Kepemimpinan Transformasional dan Penilaian Kinerja Terhadap Kinerja Melalui Kepuasan Kerja Karyawan Dinas Pendapatan Kabupaten Jember". Tidak Dipublikasikan. *Skripsi*. Jember: Fakultas Ekonomi Universitas Jember.
- T. Hani Handoko. 2011. *Manajemen Personalia dan Sumberdaya Manusia*. Yogyakarta: BPFE–Yogyakarta.
- Yukl, Gary. 1998. *Kepemimpinan dalam Organisasi*. Jakarta: Prenhallindo.