



**PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN DEMOKRATIS, LINGKUNGAN
KERJA DAN MOTIVASI TERHADAP KEPUASAN KERJA
KARYAWAN PERUSAHAAN DAERAH AIR MINUM (PDAM)
BONDOWOSO**

*EFFECT OF DEMOCRATIC LEADERSHIP STYLE, WORK ENVIRONMENT
AND MOTIVATION ON EMPLOYEE SATISFACTION REGIONAL WATER
COMPANY (PDAM) BONDOWOSO*

SKRIPSI

Oleh

Anitha Dewi Angraini

NIM 110810201031

Jurusan Manajemen

Fakultas Ekonomi

Universitas Jember

2015



**PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN DEMOKRATIS, LINGKUNGAN
KERJA DAN MOTIVASI TERHADAP KEPUASAN KERJA
KARYAWAN PERUSAHAAN DAERAH AIR MINUM (PDAM)
BONDOWOSO**

*EFFECT OF DEMOCRATIC LEADERSHIP STYLE, WORK ENVIRONMENT
AND MOTIVATION ON EMPLOYEE SATISFACTION REGIONAL WATER
COMPANY (PDAM) BONDOWOSO*

SKRIPSI

Diajukan guna melengkapi tugas akhir dan memenuhi salah satu syarat
untuk menyelesaikan Program Studi Manajemen (S1)
dan mencapai gelar Sarjana Ekonomi

Oleh

Anitha Dewi Angraini

110810201031

Jurusan Manajemen

Fakultas Ekonomi

Universitas Jember

2015

KEMENTERIAN PENDIDIKAN DAN KEBUDAYAAN
UNIVERSITAS JEMBER – FAKULTAS EKONOMI

PERNYATAAN

Saya yang bertanda tangan di bawah ini ;

Nama : Anitha Dewi Angraini
NIM : 110810201031
Jurusan : Manajemen
Konsentrasi : Manajemen Sumber Daya Manusia
Judul Skripsi : **Pengaruh Gaya Kepemimpinan Demokratis
Lingkungan Kerja dan Motivasi Terhadap
Kepuasan Kerja Karyawan Perusahaan
Daerah Air Minum (PDAM)
Bondowoso**

Menyatakan bahwa skripsi yang telah saya buat merupakan hasil karya sendiri. Apabila ternyata dikemudian hari skripsi ini merupakan hasil plagiat atau penjiplakan, maka saya bersedia mempertanggungjawabkan dan sekaligus menerima sanksi berdasarkan aturan yang berlaku.

Demikian pernyataan ini, Saya buat dengan sebenarnya.

Jember, 01 Juli 2015

Yang menyatakan,

Anitha Dewi Angraini
NIM 110810201031

PERSETUJUAN SKRIPSI

Judul skripsi : Pengaruh Gaya Kepemimpinan Demokratis
Lingkungan Kerja dan Motivasi Terhadap
Kepuasan Kerja Karyawan
Perusahaan Daerah Air Minum (PDAM)
Bondowoso

Nama Mahasiswa : Anitha Dewi Angraini

NIM : 110810201031

Jurusan : S-1 Manajemen/ Reguler

Konsentrasi : Manajemen Sumber Daya Manusia

Tanggal Persetujuan : 15 Juni 2015

Pembimbing I

Pembimbing II

Drs. Muhammad Syaharudin, M.M
NIP 195509191985031003

Drs. Markus Apriono, M.M
NIP 196404041989021001

Mengetahui,
Ketua Program Studi
S1 Manajemen

Dr. Ika Barokah Suryaningsih, S.E, M.M
NIP 197805252003122002

PENGESAHAN

Judul Skripsi

**PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN DEMOKRATIS, LINGKUNGAN
KERJA DAN MOTIVASI TERHADAP KEPUASAN KERJA
KARYAWAN PERUSAHAAN DAERAH AIR MINUM (PDAM)
BONDOWOSO**

Yang dipersiapkan dan disusun oleh ;

Nama : Anitha Dewi Angraini

NIM : 110810201031

Jurusan : Manajemen

Telah dipertahankan didepan panitia penguji pada tanggal ;

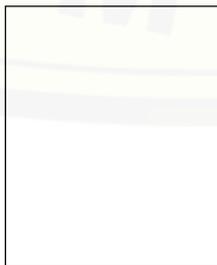
01 Juli 2015

Dan dinyatakan telah memenuhi syarat untuk diterima sebagai kelengkapan guna memperoleh gelar Sarjana Ekonomi pada Fakultas Ekonomi Universitas Jember.

Susunan Tim Penguji

1. Ketua : Chairul Saleh S.E., M.Si. (.....)
NIP. 196903061999031001
2. Sekretaris : Drs. Adi Prasodjo M.P (.....)
NIP. 195505161987031001
3. Anggota : Dra. Lilik Farida M.Si (.....)
NIP. 196311281989022001

Mengetahui/ Menyetujui
Universitas Jember
Fakultas Ekonomi
Dekan,



Dr. Moehammad Fathorrazi, M.Si.
NIP. 196306141990021001

PERSEMBAHAN

Skripsi ini dipersembahkan kepada ;

1. Kedua orang tuaku tercinta, yang telah mendoakan dan memberi kasih sayang serta atas pengorbanannya selama ini.
2. Kakakku, terimakasih dukungan dan semangatnya.
3. Rekan atau kawanku seluruh manajemen 2011 F.E. – UNEJ.
4. Almamater yang aku banggakan UNIVERSITAS JEMBER.

MOTTO

“Plan Your Work And Work Your Plan. Bekerjalah dengan rencana, kemudian kerjakan rencanamu” ; (Salma Shuha)

“Kita bisa mundur satu langkah untuk dapat meloncat lebih jauh” ; (John Clarke)

“Suatu usaha yang telah kamu mulai, janganlah kamu hentikan sebelum kamu rasakan hasilnya” ; (Shakespeare)

“Mimpi adalah kunci untuk kita menaklukkan dunia, berlarilah tanpa lelah sampai engkau meraihnya” ; (Nidji-Laskar Pelangi)

“ Selalu ingatlah, dengan kesabaran da kegigihan apa pun mungkin. Jangan menyerah “ ; (Mario Teguh)

“ Keluarga merupakan penyemangat yang membuat kita seakan ingin terus berjuang tanpa menyerah untuk kebahagiaan mereka “ ; (Penulis)



**PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN DEMOKRATIS, LINGKUNGAN
KERJA DAN MOTIVASI TERHADAP KEPUASAN KERJA
KARYAWAN PERUSAHAAN DAERAH AIR MINUM (PDAM)
BONDOWOSO**

*EFFECT OF DEMOCRATIC LEADERSHIP STYLE, WORK ENVIRONMENT
AND MOTIVATION ON EMPLOYEE SATISFACTION REGIONAL WATER
COMPANY (PDAM) BONDOWOSO*

SKRIPSI

Oleh

Anitha Dewi Angraini

NIM 110810201031

Pembimbing

Dosen Pembimbing I : Drs. Muhammad Syaharudin M.M

Dosen Pembimbing II : Drs. Markus Apriono M.M

ABSTRAK

Pengaruh Gaya Kepemimpinan Demokratis, Lingkungan Kerja dan Motivasi Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan Perusahaan Daerah Air Minum (PDAM) Bondowoso; Anitha Dewi Angraini, 110810201031; 2015; 115 Halaman; Jurusan Manajemen, Fakultas Ekonomi, Universitas Jember.

Penelitian ini berjudul “Pengaruh Gaya Kepemimpinan Demokratis, Lingkungan Kerja dan Motivasi Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan Perusahaan Daerah Air Minum (PDAM) Bondowoso”. Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh gaya kepemimpinan demokratis, lingkungan kerja fisik, lingkungan kerja psikis dan motivasi terhadap kepuasan kerja karyawan Perusahaan Daerah Air Minum (PDAM) Bondowoso. Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh karyawan tetap di Kantor Perusahaan Daerah Air Minum (PDAM) Bondowoso. Metode sampling yang digunakan adalah sensus dengan jumlah responden sebanyak 60 orang. Alat analisis yang digunakan adalah Analisis Regresi Linier Berganda. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan demokratis, lingkungan kerja fisik, lingkungan kerja psikis dan motivasi berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan Perusahaan Daerah Air Minum (PDAM) Bondowoso.

ABSTRACT

Effect of Democratic Leadership Style, Work Environment and Motivation on Employee Satisfaction Regional Water Company (PDAM) Bondowoso;
Anitha Dewi Angraini, 110810201031; 2015; 115 pages; Department of Management, Faculty of Economics, University of Jember.

This study, entitled "Effect of Democratic Leadership Style, Work Environment and Motivation on Employee Satisfaction Regional Water Company (PDAM) Bondowoso". This study aimed to analyze the effect of democratic leadership style, physical work environment, psychological and motivational work environment on employee job satisfaction Regional Water Company (PDAM) Bondowoso. The population in this study are all permanent employees in the Office of the Regional Water Company (PDAM) Bondowoso. The sampling method used is the census the number of respondents as many as 60 people. The analysis tool used is the Multiple Linear Regression Analysis. The results showed that the democratic leadership style, physical work environment, work environment and motivation psychic significant effect on employee job satisfaction Regional Water Company (PDAM) Bondowoso.

PRAKATA

Dengan mengucap puji syukur kehadirat Allah SWT atas berkat dan rahmatNya, karena tanpaNya tidak ada suatu hajatpun yang dapat terlaksana. Skripsi yang penulis ajukan merupakan salah satu syarat guna memperoleh gelar Sarjana Ekonomi pada Fakultas Ekonomi Universitas Jember.

Penulis menyampaikan rasa terima kasih yang amat besar kepada ;

1. Bapak Dr. Mohammad Fathorozi, S.E, M.Si., selaku Dekan Fakultas Ekonomi Universitas Jember.
2. Bapak Dr. Handriyono, SE., M.Si selaku ketua Jurusan Manajemen Fakultas Ekonomi Universitas Jember.
3. Bapak Drs. Muhammad Syaharudin M.M selaku Dosen Pembimbing I dan Bapak Drs. Markus Apriono M.M selaku Dosen Pembimbing II yang perhatian dan sabar memberikan segenap waktu dan pemikiran, bimbingan, semangat, juga nasehat yang sangat bermanfaat sehingga terselesaikan skripsi ini.
4. Seluruh Dosen dan Staff Fakultas Ekonomi Universitas Jember yang telah membimbing sampai akhirnya penulis dapat menyelesaikan studi.
5. Teristimewa Bapakku dan Ibu tersayang. Terima kasih teramat atas moril dan materiil, juga semangat, doa, nasehat, kasih sayang, dan juga perhatian.
6. Terimakasih buat kakakku tersayang akan doa, nasihat semangat dan perhatian yang diberikan selama ini
7. Terimakasih untuk sahabat-sahabatku yang selalu menemaniku di saat susah dan senang, terimakasih juga doa, semangat dan bantuannya selama ini.
8. Rekan atau kawanku seluruh manajemen 2011 F.E. – UNEJ, terimakasih untuk doa dan bantuannya.

Penulis menyadari bahwa dalam penulisan skripsi ini masih jauh dari kesempurnaan, baik karena keterbatasan ilmu yang dimiliki maupun kesalahan

dari pihak pribadi. Demikian, semoga skripsi ini dapat bermanfaat khususnya bagi almamater tercinta, serta bagi setiap pembaca pada umumnya.

Jember, 11 Agustus 2015

Penulis



DAFTAR ISI

	Halaman
HALAMAN JUDUL	i
HALAMAN SAMPUL	ii
HALAMAN PERNYATAAN	iii
HALAMAN PERSETUJUAN	iv
HALAMAN PENGESAHAN	v
HALAMAN PERSEMBAHAN	vi
HALAMAN MOTTO	vii
HALAMAN PEMBIMBING	viii
ABSTRAK	ix
KATA PENGANTAR	xi
DAFTAR ISI	xiii
DAFTAR TABEL	xvii
DAFTAR GAMBAR	xviii
DAFTAR LAMPIRAN	xix
BAB 1. PENDAHULUAN	1
1.1 Latar Belakang	1
1.2 Rumusan Masalah	6
1.3 Tujuan Penelitian	6
1.4 Manfaat Penelitian	6
BAB 2. TINJAUAN PUSTAKA	8
2.1 Landasan Teoritis	8
2.1.1 Definisi Kepemimpinan	8
2.1.2 Definisi Gaya Kepemimpinan Demokratis	11
2.1.3 Lingkungan Kerja	14

2.1.4 Motivasi	17
2.1.5 Kepuasan Kerja	23
2.1.6 Pengaruh Antar Variabel	27
2.1.7 Kajian Empiris	30
2.1.8. Kerangka Konseptual	35
2.1.9. Hipotesis	36
BAB 3. METODE PENELITIAN	37
3.1 Rancangan Penelitian	37
3.2 Populasi dan Sampel	37
a. Populasi	37
b. Sampel	37
3.3..Jenis Data dan Sumber Data.....	38
a. Jenis Data	38
b. Sumber Data	38
3.4 Metode Pengumpulan Data	39
a. Wawancara	39
b. Kuisioner	39
3.5 Identifikasi Variabel dan Definisi Operasional Variabel	40
a. Variabel-Variabel yang digunakan	40
b. Definisi Operasional Variabel	40
3.6 Skala Pengukuran dan Rentang Kriteria	42
a. Skala Pengukuran	42
b. Kategorisasi Variabel	43
3.7 Uji Instrumen	47
3.7.1 Uji Validitas	47
3.7.2 Uji Reliabilitas	47

3.8 Metode Analisis Data	48
3.8.1 Metode Analisis Deskriptif Statistik	48
3.8.2 Metode Analisis Regresi Linier Berganda	48
a. Uji Normalitas	49
b. Uji Asumsi Klasik	50
1. Uji Multikolinearitas	50
2. Uji Heteroskedastisitas	50
3.9 Uji Hipotesis	51
1. Uji F	51
2. Uji R ²	52
3. Uji t	53
3.10 Kerangka Pemecahan Masalah	54
BAB 4. HASIL DAN PEMBAHASAN	56
4.1 Gambaran Umum Objek Penelitian	56
4.1.1 Sejarah Singkat PDAM Bondowoso	56
4.1.2 Visi PDAM Bondowoso	57
4.1.3 Misi PDAM Bondowoso	57
4.1.4 Struktur Organisasi PDAM Bondowoso	57
4.1.5 Karakteristik Responden	60
4.2 Uji Instrumen	63
4.2.1 Uji Validitas	63
4.2.2 Uji Reabilitas	65
4.3 Metode Analisis Data	65
4.3.1 Metode Analisis Deskripsi Variabel	65
a. Deskripsi Variabel Gaya Kepemimpinan Demokratis	66
b. Deskripsi Variabel Lingkungan Kerja Fisik	67

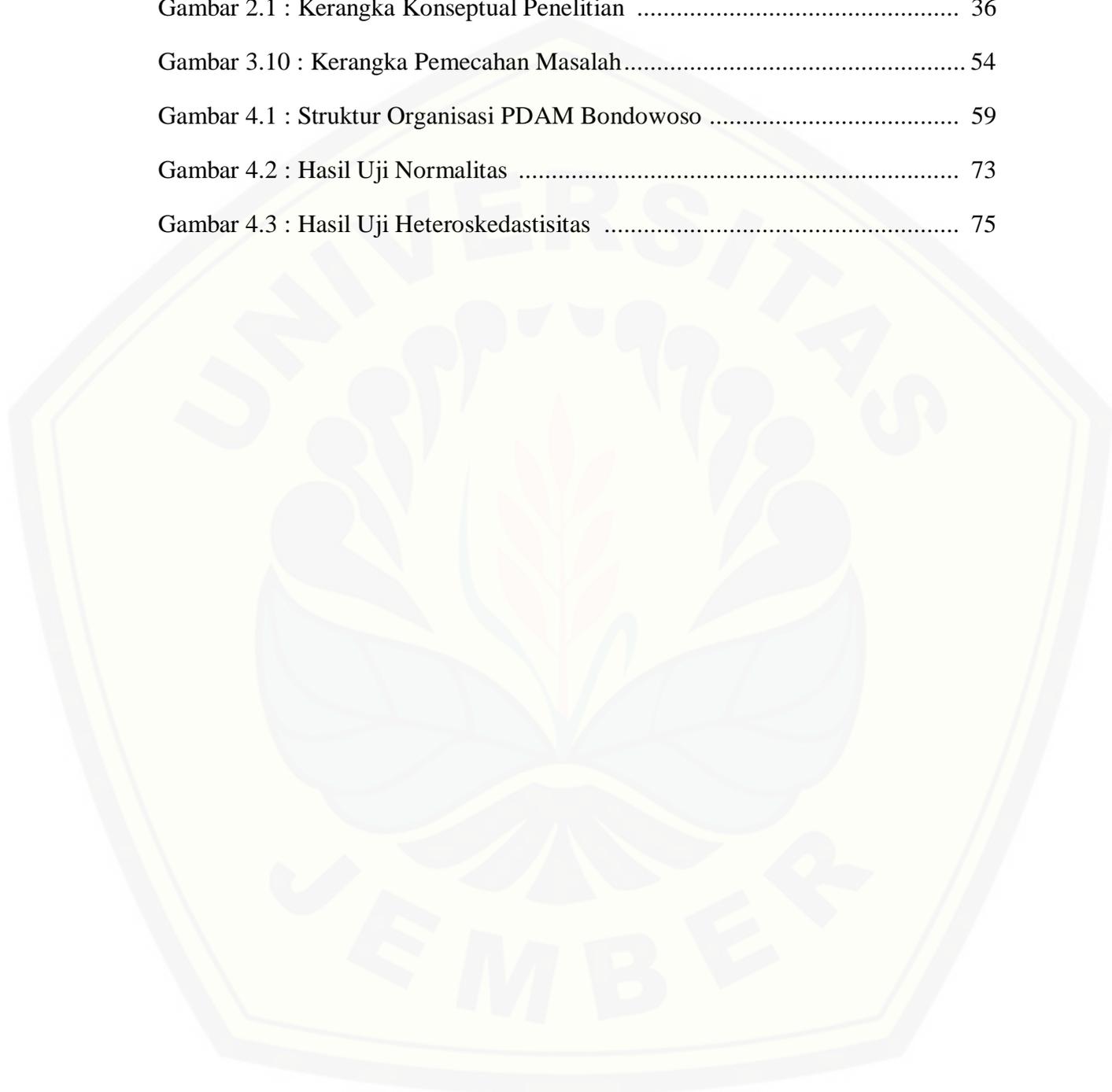
c. Deskripsi Variabel Lingkungan Kerja Psikis	67
d. Deskripsi Variabel Motivasi	68
e. Deskripsi Variabel Kepuasan Kerja	69
4.3.2 Metode Analisis Deskripsi Statistik	69
4.3.3 Metode Analisis Regresi Linier Berganda	70
a. Uji Normalitas	71
b. Uji Asumsi Klasik	73
1. Uji Multikolinearitas	74
2. Uji Heteroskedastisitas	74
4.4 Uji Hipotesis	75
1. Uji F	75
2. Uji R ²	76
3. Uji t	76
4.5 Pembahasan	77
4.5.1 Pengaruh Gaya Kepemimpinan Demokratis Terhadap Kepuasan Kerja.....	78
4.5.2 Pengaruh Lingkungan Kerja Fisik Terhadap Kepuasan Kerja.....	79
4.5.3 Pengaruh Lingkungan Kerja Psikis Terhadap Kepuasan Kerja	80
4.5.4 Pengaruh Motivasi Terhadap Kepuasan Kerja.....	82
BAB 5. KESIMPULAN DAN SARAN	85
5.1 Kesimpulan	85
5.2 Saran	86
DAFTAR PUSTAKA
LAMPIRAN

DAFTAR TABEL

	Halaman
Tabel 2.1 Ringkasan Penelitian Terdahulu	33
Tabel 4.1 Karakteristik Responden Berdasarkan Umur	60
Tabel 4.2 Karakteristik Responden Berdasarkan Jenis Kelamin.....	61
Tabel 4.3 Karakteristik Responden Berdasarkan Pendidikan	61
Tabel 4.4 Karakteristik Responden Berdasarkan Lama Kerja	62
Tabel 4.5 Hasil Uji Validitas	64
Tabel 4.6 Hasil Uji Reabilitas	65
Tabel 4.7 Deskripsi Variabel Gaya Kepemimpinan Demokratis	66
Tabel 4.8 Deskripsi Variabel Lingkungan Kerja Fisik	67
Tabel 4.9 Deskripsi Variabel Lingkungan Kerja Psikis	67
Tabel 4.10 Deskripsi Variabel Motivasi	68
Tabel 4.11 Deskripsi Variabel Kepuasan Kerja	69
Tabel 4.12 Hasil Analisis Deskriptif Statistik	70
Tabel 4.13 Hasil Analisis Regresi Linier Berganda	71
Tabel 4.14 Hasil Normalitas	72
Tabel 4.15 Hasil Multikolinearitas	74

DAFTAR GAMBAR

	Halaman
Gambar 2.1 : Kerangka Konseptual Penelitian	36
Gambar 3.10 : Kerangka Pemecahan Masalah.....	54
Gambar 4.1 : Struktur Organisasi PDAM Bondowoso	59
Gambar 4.2 : Hasil Uji Normalitas	73
Gambar 4.3 : Hasil Uji Heteroskedastisitas	75



DAFTAR LAMPIRAN

	Halaman
LAMPIRAN 1. KOESIONER PENELITIAN	91
LAMPIRAN 2. REKAPITULASI JAWABAN RESPONDEN	97
LAMPIRAN 3. HASIL UJI VALIDITAS	103
LAMPIRAN 4. HASIL UJI RELIABILITAS	106
LAMPIRAN 5. HASIL UJI NORMALITAS DATA	109
LAMPIRAN 6. HASIL ANALISIS REGRESI LINIER BERGANDA	110
LAMPIRAN 7. TABEL t	114
LAMPIRAN 8. TABEL F	115

BAB I. PENDAHULUAN

1.1 Latar belakang

Air merupakan kebutuhan manusia yang dikonsumsi setiap hari untuk minum, mandi, mencuci piring, mencuci baju, memasak. Masyarakat memerlukan air minum yang berkualitas untuk dikonsumsi setiap harinya karena untuk menunjang kelanjutan hidupnya dikemudian hari. Dengan mengkonsumsi air yang berkualitas tinggi akan berpengaruh pada lancarnya pencernaan di dalam tubuh manusia, sebaliknya jika air yang di konsumsi tidak berkualitas dan tidak higienis maka akan menyebabkan sakit perut dikarenakan air yang dikonsumsi mengandung bakteri.

Perkembangan zaman yang semakin pesat mengakibatkan berbagai perusahaan saling berlomba untuk memberikan pelayanan yang baik kepada konsumen. Oleh karena itu pemimpin Perusahaan Daerah Air Minum (PDAM) Bondowoso menekankan karyawannya untuk mampu menampilkan kinerjanya secara optimal untuk memberikan pelayanan yang lebih memuaskan konsumen agar konsumen merasa puas terhadap pelayanan pegawai Perusahaan Daerah Air Minum (PDAM) Bondowoso. Pemimpin harus mampu mengelola karyawannya dengan baik, sehingga karyawan bisa melaksanakan tugas yang dibebankan kepadanya untuk mencapai tujuan perusahaan. Dalam melakukan aktivitasnya, pemimpin memiliki gaya kepemimpinan tersendiri dalam mempengaruhi dan mengarahkan karyawannya, dengan harapan bisa mencapai tujuan organisasi melalui pekerjaan yang telah ditentukan sebelumnya.

Kepemimpinan merupakan tulang punggung organisasi, karena tanpa adanya kepemimpinan yang baik akan sulit beradaptasi dengan perubahan yang sedang dan terus terjadi di dalam maupun di luar organisasi. Maka dari itu, memilih gaya kepemimpinan yang tepat untuk mengarahkan dan mengatur karyawannya adalah hal yang sulit karena gaya kepemimpinan memiliki banyak gaya. Oleh karena itu pemimpin harus lebih pintar memilih gaya kepemimpinan yang tepat yang harus diterapkan di dalam perusahaan .

Gaya kepemimpinan yang digunakan Perusahaan Daerah Air Minum (PDAM) Bondowoso yaitu gaya kepemimpinan demokratis, karena dilihat dari cara pemimpin menghargai karyawan dan memanusiakan karyawan, pemimpin Perusahaan Daerah Air Minum (PDAM) Bondowoso memberikan kesempatan kepada karyawan untuk berpartisipasi dalam memberikan pendapat dan saran dalam pembuatan RKAP (Rencana Kerja Anggaran Perusahaan), pembuatan RKAP dilakukan secara bermusyawarah, karyawan diberi kesempatan untuk mengungkapkan pendapatnya kemudian tetap pemimpin yang mengambil keputusan. Jika ada permasalahan di dalam perusahaan karyawan diperbolehkan memberikan pendapat dan saran dalam menyelesaikan permasalahan itu tetapi tetap pemimpin yang mengambil keputusannya. Menurut Rivai dan Mulyadi (2012:37) Gaya kepemimpinan demokratis adalah menempatkan manusia sebagai faktor utama terpenting dalam setiap kelompok/organisasi. Menurut Ranupandojo dan Husnan (1986:220) dalam proses pengambilan keputusan gaya kepemimpinan demokratis menggunakan *bottom up* (dari bawah ke atas). Bawahan diberikan kesempatan untuk memberikan pendapat tetapi tetap pemimpin yang mengambil keputusan. Menggunakan gaya kepemimpinan demokratis cenderung berorientasi pada pegawai sehingga jika di dalam perusahaan terjadi masalah, bawahan memberi pendapat kemudian di diskusikan dan pemimpin yang akan mengambil keputusan. Berbeda dengan gaya kepemimpinan autokratis yaitu *top down* (dari atas ke bawah) pemimpin cenderung mengambil keputusan sendiri dan bawahan yang menjalankan perintahnya. Organisasi berharap dengan digunakannya gaya kepemimpinan demokratis ini bisa membuat pegawai merasa dihargai, karena pendapat yang mereka ajukan di tampung oleh pemimpin dan menghasilkan kepuasan kerja karyawan meningkat.

Gaya kepemimpinan demokratis pemimpin sangat menghargai karyawan atau memanusiakan karyawan, dan karyawan tidak dijadikan budak yang hanya menerima perintah saja dan harus menjalankan semua yang diperintakan. Apabila bawahan menghargai atau menaruh respek pada pimpinanya, mereka akan mengikuti pimpinan dengan senang hati dan gembira. Dengan demikian hubungan atasan dan bawahan akan menjadi erat dan harmonis. Pengarahan dari pimpinan

lebih bersifat sukarela dan bukan atas dasar ketakutan karena wewenang formal. Gaya kepemimpinan di Perusahaan Daerah Air Minum (PDAM) Bondowoso telah dirasa masih kurang memberikan perhatian dan mendorong karyawan untuk bisa memunculkan ide-idenya maka dari itu perlunya upaya pemimpin Perusahaan Daerah Air Minum (PDAM) Bondowoso untuk lebih giat lagi untuk mensejahterahkan karyawannya.

Selain gaya kepemimpinan demokratis karyawan juga memerlukan lingkungan kerja yang berpengaruh terhadap kepuasan kerja karyawan. Sedarmayanti (2001:21) menyatakan bahwa secara garis besar jenis lingkungan kerja terbagi menjadi 2 yakni: lingkungan kerja fisik dan lingkungan kerja psikis (non fisik). Lingkungan kerja fisik meliputi tata ruang, rancangan peralatan pekerjaan, penerangan, pengaturan suhu udara dan kebisingan. Sedangkan lingkungan kerja psikis antara lain kebersamaan, hubungan antar rekan kerja, sikap atau perilaku karyawan, sifat dan karakteristik individu dan keadaan emosi.

Salah satu contoh jika pengaturan suhu udara di dalam ruangan kerja tidak ada AC maka ruangan akan panas, itu akan menyebabkan menurunnya kualitas kerja dan kepuasan kerja karyawan, sebaliknya jika suhu dan udara ruangan itu dingin atau berAC maka karyawan akan cenderung merasa nyaman saat bekerja dan secara otomatis kepuasan kerja karyawan akan meningkat. Suhu udara yang dingin mengakibatkan otak cenderung jernih untuk berfikir apabila ada pelanggan yang mengeluhkan permasalahannya. Fasilitas di Perusahaan Daerah Air Minum (PDAM) Bondowoso dirasa masih kurang lengkap karena di beberapa ruangan kerja karyawan masih ada yang tidak menggunakan AC sebagai pendingin ruangan, melainkan memakai kipas angin. Akan tetapi ada juga beberapa yang sudah menggunakan AC yang mengakibatkan karyawan merasa terpuaskan dan semakin giat dalam bekerja.

Lingkungan kerja psikis juga mengakibatkan kepuasan kerja karyawan bisa menurun atau meningkat. Salah satu contoh jika hubungan antar rekan kerja tidak harmonis akan mengakibatkan tidak terjalinnya kerjasama yang baik antar rekan kerja. Jika hubungan antar rekan kerja terjalin dengan baik maka akan meningkatkan kepuasan kerja karyawan, sebaliknya jika hubungan antar rekan

kerja terjalin buruk maka kepuasan kerja karyawan akan menurun. Keadaan emosi individu masih sering tidak terkontrol sehingga menyebabkan ketidaknyamanan antar karyawan, maka dari itu sangat penting meningkatkan rasa kebersamaan antar karyawan agar jika salah satu karyawan tidak bisa mengontrol emosi karyawan lain meredam emosinya. Lingkungan kerja fisik maupun psikis sama-sama memiliki pengaruh terhadap kepuasan kerja karyawan. Saat ini lingkungan kerja psikis di Perusahaan Daerah Air Minum (PDAM) Bondowoso seperti halnya hubungan sesama rekan kerja sudah terjalin dengan baik.

Salah satu cara jika lingkungan kerja sudah kondusif harus di sertai dengan motivasi karena motivasi di dalam perusahaan sangatlah penting, motivasi sangat diperlukan saat karyawan tidak memiliki semangat kerja, dan memotivasi karyawan dibutuhkan agar menghasilkan produktivitas kerja yang baik sehingga menghasilkan hasil kerja yang maksimal. Karyawan yang mendapatkan motivasi dari pemimpin cenderung akan melaksanakan tugas, tanggung jawab untuk tercapainya tujuan perusahaan. Menurut Fahmi (2013:107) motivasi adalah aktivitas perilaku yang bekerja dalam usaha memenuhi kebutuhan-kebutuhan yang di inginkan.

Memotivasi karyawan dengan cara yang sederhana, juga dapat menggambarkan kondisi atau tindakan dimana dapat mendorong seseorang melakukan sebuah kegiatan secara maksimal dan produktif. Seseorang yang mempunyai motivasi rendah akan cenderung menunjukkan perasaan tidak nyaman dan tidak senang terhadap pekerjaan atau kegiatan yang dilakukannya, sehingga pemimpin harus memberikan motivasi terhadap karyawan karena semakin tinggi dan besar motivasi yang diberikan maka akan semakin tinggi pula kepuasan kerja karyawan. Motivasi mempersoalkan bagaimana caranya mengarahkan daya dan potensi bawahan, agar mau bekerja sama secara produktif berhasil mencapai dan mewujudkan tujuan yang telah ditetapkan, dan motivasi tidak hanya mewujudkan kebutuhan ekonomis yang bersifat material saja (berbentuk uang) akan tetapi motivasi karyawan juga dipengaruhi oleh keberhasilan pelaksanaan karyawan dalam bekerja, pengakuan akan keberhasilan dalam bekerja, bertanggung jawab, dan pengembangan karyawan.

Menurut Howel dan Dipboye dalam Munandar (2001:350) memandang kepuasan kerja sebagai hasil keseluruhan dari derajat rasa suka atau tidak sukannya tenaga kerja terhadap berbagai aspek dari pekerjaannya. Dengan kata lain, kepuasan kerja mencerminkan sikap tenaga kerja terhadap pekerjaannya. Selain itu menurut Robbins dalam Munandar (2001:366) ketidakpuasan kerja pada tenaga kerja karyawan dapat diungkapkan ke dalam berbagai macam cara. Misalnya, selain meninggalkan pekerjaan, karyawan dapat mengeluh, membangkang, mencuri barang milik organisasi, menghindari sebagai tanggung jawab pekerjaan mereka. Porter-Lawler dalam Munandar (2001:353-354) yang mengembangkan model motivasi harapan dari Vroom melihat hubungan timbal balik antara motivasi kerja dan kepuasan kerja. Kepuasan kerja menentukan tinggi rendahnya motivasi. Motivasi menentukan tinggi rendahnya unjuk-kerja. Unjuk-kerja menghasilkan imbalan yang menentukan tinggi rendahnya kepuasan kerja. Dalam model ini kepuasan kerja adalah hasil dari perbedaan antara imbalan yang di anggap pantas dengan imbalan yang nyatanya diperoleh.

Perusahaan Daerah Air Minum (PDAM) Bondowoso adalah produsen penyedia air bersih yang resmi ditunjuk pemerintah. Perusahaan Daerah Air Minum (PDAM) Bondowoso dituntut untuk terus memberikan pelayanan kepada pelanggan agar tidak terjadi konflik antara pelanggan dan perusahaan. Jika pegawai memberikan pelayanan yang memuaskan kepada pelanggan/konsumen maka konsumen akan cenderung memenuhi tanggung jawabnya kepada perusahaan yaitu dengan membayar uang bulanan yang dibebankan kepadanya. Untuk memberikan pelayanan yang memuaskan harus disertai dengan lingkungan kerja yang nyaman agar pada saat melayani pelanggan pegawai bisa berfikir jernih untuk menjawab keluhan pelanggan dan bisa menjelaskan kepada pelanggan yang ingin memasang saluran air di rumahnya.

Perusahaan Daerah Air Minum (PDAM) Bondowoso mempunyai beberapa misi, yaitu meningkatkan kualitas, kuantitas dan kontinuitas pelayanan demi kepuasan pelanggan, memperluas wilayah cakupan pelayanan, menjadikan perusahaan sehat dan pelayanan prima, meningkatkan profesionalisme dan kesejahteraan pegawai, memberikan kontribusi PAD. Dengan itu, kinerja

karyawan sangat perlu diperhatikan supaya karyawan semakin bekerja dengan baik dan optimal untuk selalu memberikan hasil semaksimal mungkin agar memberikan pelayanan yang memuaskan kepada pelanggan. PDAM dituntut untuk selalu meningkatkan produktivitas karyawannya guna untuk memenuhi target yang telah ditetapkan perusahaan.

Berdasarkan kondisi tersebut, bahwa pemimpin memiliki peran penting untuk mengatur, mempengaruhi dan mendorong karyawan agar mau melakukan pekerjaan yang seharusnya mereka kerjakan. Lingkungan kerja serta motivasi juga berperan penting dalam meningkatkan kepuasan kerja karyawan demi tercapainya tujuan perusahaan.

1.2 Perumusan masalah

Berdasarkan uraian latar belakang diatas, maka permasalahan dalam penelitian ini dapat dirumuskan sebagai berikut :

Apakah gaya kepemimpinan demokratis, lingkungan kerja fisik, lingkungan kerja psikis dan motivasi berpengaruh terhadap kepuasan kerja karyawan Perusahaan Daerah Air Minum (PDAM) Bondowoso?

1.3 Tujuan Penelitian

Berdasarkan rumusan masalah tersebut, maka tujuan penelitian ini adalah sebagai berikut:

Mengetahui dan menganalisis pengaruh gaya kepemimpinan demokratis, lingkungan kerja fisik, lingkungan kerja psikis dan motivasi terhadap kepuasan kerja karyawan Perusahaan Daerah Air Minum (PDAM) Bondowoso.

1.4 Manfaat Penelitian

Manfaat penelitian ini adalah untuk :

a. Bagi Perusahaan

Penelitian ini diharapkan dapat berguna sebagai bahan pertimbangan dan dasar pemikiran dalam upaya mengorganisasikan dan mengelola sumber daya manusia Perusahaan Daerah Air Minum (PDAM) Bondowoso, khususnya

menyangkut gaya kepemimpinan demokratis, pemimpin dihimbau harus lebih meningkatkan contoh teladan yang baik seperti tepat waktu dan disiplin, dan juga pemimpin harus lebih merangsang karyawan agar karyawan semangat untuk memunculkan ide-ide gagsannya, lingkungan kerja fisik, pemimpin dihimbau untuk meningkatkan dan memberikan fasilitas kerja yang memadai agar karyawan terpuasakan, lingkungan kerja psikis, pemimpin dihimbau untuk lebih menjaga hubungan antar rekan kerja karyawan agar tetap terjalin dengan baik dan motivasi , pemimpin dihimbau untuk lebih meningkatkan dan memberikan penghargaan berupa uang dan piagam kepada karyawan yang berprestasi guna meningkatkan kepuasan kerja karyawan.

b. Bagi Peneliti Lain

Penelitian ini diharapkan menjadi tambahan wawasan, pengalaman bagi peneliti lain, mempraktekkan teori yang telah diperoleh dan mampu memadukan dengan kenyataan, atau fakta yang terjadi di lapangan.

c. Bagi Akademis

Penelitian ini diharapkan dapat berguna bagi perkembangan ilmu pengetahuan dan memberikan informasi, serta wawasan khususnya bagi mereka yang mendalami manajemen sumber daya manusia sekaligus digunakan sebagai perbandingan antara teori yang didapat selama perkuliahan dan penerapan secara nyata.

BAB II. TINJAUAN PUSTAKA

2.1 Landasan Teoritis

2.1.1 Definisi Kepemimpinan

Menurut Robbins (2002:163) kepemimpinan adalah kemampuan untuk mempengaruhi suatu kelompok untuk pencapaian tujuan. Menurut Rivai dan Mulyadi (2012:02) definisi kepemimpinan secara luas meliputi proses mempengaruhi dan menentukan tujuan organisasi, memotivasi perilaku pengikut untuk mencapai tujuan, memengaruhi untuk memperbaiki kelompok dan budayanya. Menurut Suit (1996:63) pemimpin dapat diartikan secara sederhana sebagai pembimbing, penuntun atau pembina (yang dituakan), yang memperlihatkan hubungan antara orang yang memimpin dengan orang yang dipimpin demikian eratnyanya seolah-olah menyatu. Menurut Danim (2004:55-56) mendefinisikan kepemimpinan adalah setiap tindakan yang dilakukan oleh individu atau kelompok untuk mengkoordinasi dan memberi arah kepada individu atau kelompok lain yang tergabung dalam wadah tertentu untuk mencapai tujuan-tujuan yang telah ditetapkan sebelumnya.

a. Fungsi Kepemimpinan

Menurut Rivai dan Mulyadi (2012:34) fungsi kepemimpinan berhubungan langsung dengan situasi sosial dalam kehidupan kelompok/organisasi masing-masing, yang mengisyaratkan bahwa setiap pemimpin berada di dalam dan bukan diluar situasi ini. Fungsi kepemimpinan ada dua dimensi seperti :

- a. Dimensi yang berkenaan dengan tingkat kemampuan mengarahkan (*direction*) dalam tindakan atau aktivitas pemimpin.
- b. Dimensi yang berkenaan dengan tingkat dukungan (*support*) atau keterlibatan orang-orang yang dipimpin dalam melaksanakan tugas-tugas pokok kelompok/ organisasi.

b. Macam- Macam Kepemimpinan

Menurut Danim (2004:75-77) adapun tipe-tipe kepemimpinan tersebut adalah seperti dibawah ini:

1. Pemimpin Otokratik

Kata otokratik dapat diartikan sebagai tindakan menurut kemauan sendiri, setiap produk pemikiran dipandang benar, keras kepala, atau rasa aku yang berterimakasihnya pada khalayak bersifat dipaksakan. Kepemimpinan otokratik bertolak dari anggapan bahwa pemimpinlah yang memiliki tanggung jawab penuh terhadap organisasi. Pemimpin otokratik berasumsi bahwa maju mundurnya organisasi hanya tergantung kepada idrinya. Dia bekerja sungguh-sungguh, belajar keras, tertib dan tidak boleh dibantah. Sikapnya senantiasa mau menang sendiri, tertutup terhadap ide dari luar, dan hanya idenya yang dia anggap akurat. Pemimpin otokratik memiliki ciri-ciri lain:

- a. Beban kerja organisasi pada umumnya ditanggung oleh pemimpin.
- b. Bawahan, oleh pimpinan hanya di anggap sebagai pelaksana dan mereka tidak boleh memberikan ide-ide baru.
- c. Bekerja dengan disiplin tinggi, belajar keras, dan tidak kenal lelah.
- d. Menentukan kebijakan sendiri dan walaupun bermusyawarah sifatnya hanya penawaran saja.
- e. Memiliki kepercayaan rendah terhadap bawahan dan walaupun kepercayaan diberikan, di dalam dirinya penuh ketidakpercayaan.
- f. Komunikasi dilakukan secara tertutup dan satu arah.
- g. Korektif dan minta penyelesaian tugas pada waktu sekarang.

2. Pemimpin Demokratis

Inti demokratis adalah keterbukaan dan keinginan memposisikan pekerjaan dari, oleh, dan untuk bersama. Tipe kepemimpinan demokratis bertolak dari asumsi bahwa hanya dengan kekuatan kelompok, tujuan-tujuan yang bermutu dapat dicapai. Pemimpin yang demokratis berusaha lebih banyak melibatkan anggota kelompok dalam memacu tujuan-tujuan. Tugas dan tanggung jawab dibagi-bagi menurut bidang masing-masing. Danim merumuskan bahwa

kepemimpinan demokratis adalah kepemimpinan yang dilandasi oleh anggapan bahwa hanya karena interaksi kelompok yang dinamis, tujuan organisasi akan tercapai. Dengan interaksi dinamis, dimaksudkan bahwa pemimpin mendelegasikan tugas dan memberikan kepercayaan kepada yang dipimpin untuk mencapai tujuan-tujuan yang bermutu secara kuantitatif. Ciri kepemimpinan demokratis antara lain:

- a. Beban kerja organisasi menjadi tanggung jawab bersama personalia organisasi itu.
- b. Bawahan, oleh pimpinan di anggap sebagai komponen pelaksana, dan secara integral harus diberi tugas dan tanggung jawab.
- c. Disiplin, akan tetapi tidak kaku dan memecahkan masalah secara bersama.
- d. Kepercayaan tinggi terhadap bawahan dengan tidak melepaskan tanggung jawab pengawasan.
- e. Komunikasi dengan bawahan bersifat terbuka dan arah.

3. Pemimpin Permisif

Kata permisif bisa bermakna serba boleh, serba meng-ya-kan, tidak mau ambil pusing, tidak bersikap dalam makna sikap sesungguhnya, dan apatis. Pemimpin permisif tidak mempunyai pendirian yang kuat, sikapnya serba boleh. Pimpinan yang termasuk ke dalam kategori ini biasanya terlalu banyak mengambil muka dengan dalih untuk menganakan individu yang dihadapinya. Dia memberikan kebebasan kepada manusia organisasional, begini boleh, begitu boleh, dan sebagainya. Bawahan tidak mempunyai pegangan yang jelas, informasi diterima simpang siur, dan tidak konsisten. Ciri-ciri pimpinan yang permisif antara lain:

- a. Tidak ada pegangan yang kuat dan kepercayaan rendah pada diri sendiri.
- b. Menyiagakan semua saran.
- c. Lambat dalam membuat keputusan.
- d. Banyak “mengambil muka” kepada bawahan.
- e. Ramah dan tidak menyakiti bawahan.

2.1.2 Definisi Gaya Kepemimpinan Demokratis

Menurut Herlambang (2013:117) gaya kepemimpinan demokratis (*democratic leadership style*) ditemukan peran serta bawahan dalam pengambilan keputusan yang dilakukan secara musyawarah. Hubungan dengan bawahan dibangun dengan baik. Segi positif dari kepemimpinan ini mendatangkan keuntungan antara lain: keputusan serta tindakan yang lebih obyektif, tumbuhnya rasa ikut memiliki, serta terbinanya moral yang tinggi. Sedangkan kelemahannya: keputusan serta tindakan kadang-kadang lamban, rasa tanggung jawab kurang, serta keputusan yang dibuat terkadang bukan suatu keputusan yang terbaik.

Menurut Rivai dan Mulyadi (2012:37) tipe kepemimpinan demokratis ini menempatkan manusia sebagai faktor utama dan terpenting dalam setiap kelompok/organisasi. Kepemimpinan demokratis adalah kepemimpinan aktif, dinamis dan terarah. Kepemimpinan tipe ini dalam mengambil keputusan sangat mementingkan musyawarah, yang diwujudkan pada setiap jenjang dan di dalam unit masing-masing.

Menurut Ranupandojo dan Husnan (1986:220) konsep yang kedua adalah “*bottom up authority*”, yang mendasarkan diri pada teori penerimaan (*acceptance theory*). Pada konsep ini pimpinan dipilih (diterima) oleh mereka yang akan menjadi bawahannya. Apabila seseorang diterima sebagai pemimpin dan diberi wewenang untuk memimpin, maka para bawahan akan menghargai wewenang itu sebab mereka punya respek pribadi untuk menghargai orang tersebut atau orang tersebut merupakan seorang wakil yang mewakili nilai-nilai yang mereka anggap penting. Sesuai dengan teori penerimaan, maka para bawahan mengakui bahwa bimbingan dan dorongan dapat diperoleh dari kepemimpinan. Para pekerja akan menilai calon pimpinan yang bisa diterima oleh mereka, dan karenanya calon pimpinan seharusnya berasal dari bawahan bukan dari atas. Pemimpin Perusahaan Daerah Air Minum (PDAM) Bondowoso memberikan kesempatan karyawan untuk memberikan pendapat pada saat pembuatan RKAP (Rencana Kerja Anggaran Perusahaan), pembuatan RKAP dilakukan secara bermusyawarah kemudian tetap pemimpin yang mengambil keputusan.

a. Ciri-Ciri Gaya Kepemimpinan Demokratis

Menurut pada studi kepemimpinan Universitas Iowa (Sutarto dalam Charlia, 2014:10-13) gaya kepemimpinan demokratis adalah kemampuan mempengaruhi orang lain agar bersedia bekerja sama untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan dengan cara berbagai kegiatan yang akan dilakukan ditentukan bersama antara pemimpin dan bawahan. Gaya kepemimpinan demokratis memiliki ciri antara lain:

1. Wewenang pemimpin tidak mutlak, yaitu keputusan pemimpin bisa dipengaruhi oleh masukan dari bawahan, bukan sebagai bentuk interferensi, dalam hal ini lebih ditekankan dari asas musyawarah.
2. Pemimpin bersedia melimpahkan sebagai wewenang kepada bawahan, tidak semua keputusan bergantung pada pemimpin semata. Bawahan memiliki wewenang untuk membuat keputusan, namun masih berada dalam batas sewajarnya.
3. Keputusan dibuat bersama antara pemimpin dan bawahan. Setiap keputusan yang di ambil tidak hanya berasal dari pemimpin mutlak, namun telah dimusyawarahkan terlebih dahulu bersama bawahannya.
4. Kebijakan dibuat bersama antara pemimpin dan bawahan, dimana dalam membuat kebijakan, pemimpin akan terlebih dahulu membiarkan kebijakan apa yang akan dibuat melalui musyawarah antara pemimpin dan bawahan.
5. Komunikasi berlangsung timbal balik, dimana komunikasi antara pemimpin dan bawahan berlangsung dengan baik, tanpa adanya rasa takut atau canggung karena jabatan.
6. Pengawasan terhadap sikap, tingkah laku, perbuatan atau kegiatan para bawahan dilakukan secara wajar. Pemimpin tidak melakukan pengawasan kegiatan secara *over* atau *over protective*, sehingga tidak ada tekanan pada bawahan saat melakukan kegiatannya, bawahanpun menjunjung tinggi kepercayaan yang diberikan atasan.
7. Prakarsa dapat datang dari pemimpin maupun bawahan. Pemrakarsa dari suatu kegiatan yang bermanfaat bagi organisasi tersebut tidak hanya berasal

dari pemimpin, bawahan pun diberikan hak yang seluas-luasnya untuk memprakarsai sesuatu yang berdampak positif bagi organisasi tersebut.

8. Banyak kesempatan bagi bawahan untuk menyampaikan saran, pertimbangan, atau pendapat. Bawahan bebas untuk berpendapat atau mengeluarkan opininya sesuai asas demokrasi.
9. Tugas-tugas kepada bawahan diberikan dengan lebih bersifat permintaan dari pada intruksi. Tugas yang diberikan pemimpin bisa berasal dari permintaan bawahan yang tentunya akan berdampak positif bagi organisasi.
10. Pujian dan kritik seimbang. Pemimpin dan bawahan tidak selalu saling memuji atau mengkritik, kedua-duanya berjalan seimbang sesuai dengan kebutuhan organisasi tersebut.
11. Pimpinan mendorong prestasi sempurna para bawahan dalam batas kemampuan masing-masing.
12. Pimpinan meminta kesetiaan para bawahannya secara wajar. Bawahan tidak bersifat sebagai budak yang selalu manut pada atasannya, namun bawahan tetap memiliki rasa hormat yang tinggi pada atasannya.
13. Pimpinan memperhatikan perasaan dan sikap dalam bertindak. Pemimpin bersikap mengayomi kepada bawahan, sehingga pemimpin mengerti apa masalah yang ada pada bawahan, sehingga pemimpin bisa mengambil kebijakan dengan segera.
14. Terdapat suasana saling percaya, saling menghormati dan saling menghargai.
15. Tanggung jawab keberhasilan organisasi dipikul bersama. Kelebihan yang paling utama, yaitu saling bekerja sama antara pemimpin dan bawahan dalam mencapai tujuan organisasi.

b. Indikator Gaya Kepemimpinan Demokratis

Berikut ini adalah dimensi dan indikator kepemimpinan demokratis menurut Bass dan Avolio (dalam Nurul 2014:13) adalah :

- a. *Idealized influece*, pemimpin harus menjadi contoh yang baik, yang dapat diikuti oleh karyawannya, sehingga akan menghasilkan rasa hormat dan percaya kepada pemimpin tersebut.

- b. *Inspirational motivation*, pemimpin harus bisa memberikan motivasi, dan target yang jelas untuk dicapai oleh karyawannya.
- c. *Intellectual simulation*, pemimpin harus mampu merangsang karyawannya untuk memunculkan ide-ide dan gagasan baru, pemimpin harus membiarkan karyawannya menjadi *problem solver* dan memberikan inovasi-inovasi baru dibawah bimbingannya.
- d. *Individualized consideration*, pemimpin harus memberikan perhatian, mendengarkan keluhan, dan mengerti kebutuhan karyawannya.

2.1.3 Lingkungan Kerja

a. Definisi Lingkungan Kerja

Manusia akan mampu melaksanakan kegiatannya dengan baik, sehingga dicapai suatu hasil yang optimal, apabila di antaranya ditunjang oleh suatu kondisi lingkungan yang sesuai. Suatu kondisi lingkungan dikatakan baik atau sesuai apabila manusia dapat melaksanakan kegiatannya secara optimal, sehat, aman dan nyaman. Ketidaksesuaian lingkungan kerja dapat dilihat akibatnya dalam jangka waktu yang lama. Lebih jauh lagi, keadaan lingkungan yang kurang baik dapat menuntut tenaga dan waktu yang lebih banyak dan tidak mendukung diperolehnya rancangan sistem kerja yang efisien.

Lingkungan kerja yang kondusif memberikan rasa aman dan memungkinkan para pegawai untuk dapat bekerja secara optimal. Lingkungan kerja dapat dipengaruhi oleh emosi karyawan/pegawai. Jika pegawai sangat senang dengan lingkungan kerja dimana dia bekerja, maka pegawai tersebut akan betah di tempat kerjanya untuk melakukan aktivitas dan melaksanakan tugas yang telah diberikan kepadanya dengan baik sehingga meningkatkan kepuasan kerja karyawan itu sendiri. Menurut Nitisemito (2002:183) lingkungan kerja adalah segala sesuatu yang ada disekitar para pekerja dan dapat mempengaruhi dirinya dalam menjalankan tugas yang dibebankan.

Menurut Sedarmayanti (2001:1) lingkungan kerja adalah keseluruhan alat pekas dan bahan yang dihadapi dimana seseorang bekerja, metode kerjanya, serta pengaturan kerjanya sebagai perseorangan maupun sebagai kelompok.

Lingkungan kerja yang baik tercipta bukan hanya dari lingkungan fisik saja tetapi juga tercipta dari lingkungan psikis.

b. Jenis Lingkungan

Sedarmayanti (2001:21) menyatakan bahwa secara garis besar jenis lingkungan kerja terbagi menjadi 2 yakni: lingkungan kerja fisik dan lingkungan kerja psikis (non fisik).

1. Lingkungan Kerja Fisik

Lingkungan kerja fisik adalah semua keadaan berbetuk fisik yang terdapat di sekitar tempat kerja yang dapat mempengaruhi karyawan baik secara langsung maupun secara tidak langsung. Adapun indikator dari lingkungan kerja ini adalah sebagai berikut (Sedarmayanti, 2001:21):

a. Tata ruang

Rancangan ruang kerja meliputi kesesuaian pengaturan ruang kerja. Rancangan ruang kerja mempunyai dampak terhadap kenyamanan dan produktivitas karyawan. Ruang kerja untuk karyawan yang tugasnya membutuhkan konsentrasi tinggi akan berbeda dengan karyawan lain mempunyai tugas yang tidak memerlukan konsentrasi tinggi.

b. Rancangan peralatan pekerjaan

Rancangan pekerjaan meliputi peralatan kerja. Peralatan yang tidak sesuai dapat menimbulkan ketidaknyamanan kerja. Bahkan untuk tugas yang sederhana bila digunakan alat yang tidak sesuai akan menimbulkan permasalahan dan mengakibatkan kurangnya efisiensi kerja.

c. Penerangan

Penerangan merupakan faktor paling penting yang berhubungan dengan kenyamanan kerja. Penerangan memegang peranan penting pada tugas-tugas tertentu. Hal ini juga ditekankan oleh Munandar (2002:81) yang menyatakan bekerja dalam ruangan yang terang akan berbeda dengan jika kita bekerja dalam ruangan yang remang-remang cahaya.

d. Pengaturan suhu udara

Pengaturan suhu udara adalah faktor penting dalam kenyamanan kerja karyawan. Suhu udara yang terlalu panas bagi karyawan akan menurunkan semangat kerja karyawan. Dalam keadaan demikian akan menambahkan kesalahan-kesalahan pelaksanaan proses kerja meskipun tidak sengaja. Pertukaran udara yang seimbang akan menjadikan karyawan segar dan nyaman.

e. Kebisingan

Bising biasanya dianggap sebagai bunyi atau suara yang tidak diinginkan, yang mengganggu dan menjengkelkan. Mc Cornict (dalam Munandar, 2002:86) menyatakan bahwa bunyi atau suara yang tidak diinginkan ialah bunyi yang memiliki hubungan informasi dengan tugas atau aktifitas yang dilaksanakan.

2. Lingkungan Kerja Psikis

Lingkungan kerja psikis atau non fisik adalah semua keadaan yang terjadi yang berkaitan dengan hubungan kerja, baik hubungan dengan atasan maupun hubungan sesama rekan kerja, ataupun hubungan dengan bawahan. Adapun indikator-indikatornya adalah sebagai berikut (Sedarmayanti, 2001:31):

a. Kebersamaan

Rasa kebersamaan yaitu interaksi antara karyawan satu dengan karyawan lain secara terbuka sehingga tercipta keterbukaan dalam masalah kerja dan menciptakan kerja yang berkualitas.

b. Hubungan antar rekan kerja

Suasana yang baik antar rekan kerja juga dapat mempengaruhi kinerja. Apabila terjadi hubungan yang baik kinerja juga akan meningkat begitu sebaliknya apabila terjadi hubungan yang kurang baik kinerja juga akan menurun.

c. Sikap atau perilaku karyawan

Sikap merupakan kondisi pernyataan baik yang menyenangkan maupun yang tidak menyenangkan terhadap obyek, atau peristiwa. Hal ini mencerminkan bagaimana perasaan seseorang tentang sesuatu yang ada disekitar mereka.

d. Sifat atau karakteristik individu

Kepribadian merupakan sifat atau cara dimana seorang individu beraksi dan berinteraksi dengan individu yang lain, dengan kata lain kepribadian merupakan sifat yang bisa diukur yang ditunjukkan oleh seseorang.

e. Keadaan emosi

Emosi adalah keadaan yang berlangsung lebih dalam yang menggerakkan atau yang memperingatkan apakah karyawan tersebut sadar tentang hal tersebut atau tidak.

2.1.4 Motivasi

a. Definisi Motivasi

Menurut Malayu Hasibuan (2006:219) motivasi adalah pemberian daya penggerak yang menciptakan kegairahan kerja seseorang, agar mereka mau bekerja sama, bekerja efektif dan terintegrasi dalam segala daya upayanya untuk mencapai kepuasan. Menurut Ranupandojo dan Husnan (1986:197) Motivasi merupakan proses untuk mencoba mempengaruhi seseorang melakukan sesuatu yang kita inginkan. Menurut Soeroso (dalam Fahmi 2013:107) motivasi adalah suatu set atau kumpulan perilaku yang memberikan landasan bagi seseorang untuk bertindak dalam suatu acara yang diarahkan kepada tujuan spesifik tertentu (*specific goal directed way*).

Menurut Danim (2004:15) motivasi diartikan sebagai setiap kekuatan yang muncul dari dalam diri individu untuk mencapai tujuan atau keuntungan tertentu di lingkungan dunia kerja atau di pelataran kehidupan pada umumnya. Menurut Robbins (2002:55) motivasi adalah keinginan untuk melakukan sesuatu dan menentukan kemampuan bertindak untuk memuaskan kebutuhan individu. Motivasi sangat penting artinya dalam mencapai suatu tujuan organisasi atau sasaran kerja. Karena itu, motivasi bagi seseorang merupakan modal utama untuk berprestasi sebab akan memberikan dorongan bagi seseorang untuk melakukan sesuatu.

Menurut Ranupandojo dan Husnan (1986:204-206) pada garis besarnya motivasi yang diberikan bisa dibagi menjadi dua yaitu motivasi positif dan motivasi negatif. Motivasi positif adalah proses untuk mencoba mempengaruhi orang lain agar menjalankan sesuatu yang kita inginkan dengan cara memberikan kemungkinan untuk mendapatkan “hadiah”. Motivasi negatif adalah proses untuk mempengaruhi seseorang agar mau melakukan sesuatu yang kita inginkan, tetapi teknik dasar yang digunakan adalah lewat kekuatan. Semua manajer haruslah menggunakan kedua jenis motivasi tersebut. Masalah utama dari penggunaan kedua jenis motivasi tersebut adalah penimbangan (proporsi) penggunaannya, dan juga kapan kita akan menggunakannya.

Penggunaan masing-masing jenis motivasi ini, dengan segala bentuknya, haruslah mempertimbangkan situasi dan orangnya. Sebab pada hakekatnya setiap individu adalah berbeda atau satu dengan yang lain. Dari berbagai penelitian, menunjukkan bahwa penggunaan “ancaman” motivasi negatif, seringkali memberikan hasil yang lebih banyak, berupa peningkatan produktivitas, dalam jangka pendek. Dengan demikian hasilnya akan segera nampak dalam jangka waktu pendek. Tetapi penggunaan motivasi positif akan lebih berhasil dalam jangka panjang. Karyawan dengan semangat yang lebih baik, akan meningkatkan produktivitasnya dalam jangka panjang.

Menurut Suit (1996:78) beberapa langkah yang dapat dilakukan seorang pemimpin untuk menimbulkan motivasi kerja:

1. Memberikan contoh disiplin. Atasan itu sendiri juga harus mematuhi disiplin kerja yang telah ditetapkan.
2. Memperhatikan dan melayani bawahannya, jangan sampai ada yang kekurangan kerja.
3. Meyakinkan bawahan bahwa mereka akan diperlakukan secara adil. Tidak ada penghargaan tanpa prestasi, tidak ada hukuman tanpa kesalahan, dan tidak ada kesalahan tanpa hukuman.
4. Memberikan penjelasan kepada bawahan agar setiap pegawai itu menghayati kegunaan dari yang dikerjakannya.
5. Memberikan latihan yang cukup sebelum, pekerjaan tersebut diberikan.

6. Memberikan pujian yang wajar pada saat-saat tertentu bagi hasil pekerjaan yang dilakukan dan memberikan dorongan serta keyakinan kepada bawahan bahwa dia itu mampu dan cakap.
7. Menciptakan kerjasama yang baik adalah merupakan salah satu sumber motivasi. Sebaliknya, ketidakserasian atau tidak terdapatnya kerjasama yang baik dapat merusak motivasi, karena di dalam manajemen, ada istilah “dua dapat lebih banyak daripada tiga”. Artinya, dua orang yang dapat bekerjasama akan menghasilkan lebih banyak daripada tiga orang yang tidak bisa bekerjasama.

b. Teori Motivasi

Menurut Munandar (2001:326-335) mengatakan ada empat teori motivasi yaitu : teori tata tingkah-kebutuhan, teori ekstinsi-relasi-pertumbuhan, teori dua faktor, teori motivasi berprestasi. Berikut ini merupakan penjelasan dari keempat teori tersebut:

1) Teori Tata Tingkat-Kebutuhan

Menurut Maslow, individu dimotivasi oleh kebutuhan yang belum di puaskan, yang paling rendah, paling dasar dalam tata tingkat. Begitu tingkat kebutuhan ini dipuaskan, ia tidak akan lagi memotivasi perilaku. Kebutuhan pada tingkat berikutnya yang lebih tinggi menjadi dominan. Dua tingkat kebutuhan dapat bereprasi pada waktu yang sama, tetapi kebutuhan pada tingkat lebih rendah yang dianggap menjadi metivator yang lebih kuat dari perilaku. Maslow selanjutnya mengajukan bahwa ada lima kelompok kebutuhan yaitu :

- a. Kebutuhan fisiologikal. Kebutuhan yang timbul berdasarkan kondisi fisiologikal badan kita, seperti kebutuhan untuk makanan dan minuman, kebutuhan akan udara segar (Oksigen).
- b. Kebutuhan rasa aman. Kebutuhan ini masih sangat dekat dengan kebutuhan fisiologis. Kebutuhan ini mencakup kebutuhan untuk dilindungi dari bahaya dan ancaman fisik.
- c. Kebutuhan sosial. Kebutuhan ini mencakup memberi dan menerima persahabatan, cinta kasih, rasa memiliki (*belonging*).

- d. Kebutuhan harga diri (*esteem needs*). Kebutuhan harga diri meliputi dua jenis:
 - 1. Yang mencakup faktor-faktor internal, seperti kebutuhan harga diri, kepercayaan-diri, otonomi dan kompetensi;
 - 2. Yang mencakup faktor-faktor eksternal kebutuhan yang menyangkut reputasi seperti mencakup kebutuhan untuk dikenali dan diakui (*recognition*), dan status
- e. Kebutuhan aktualisasi-diri. Kebutuhan untuk melakukan pekerjaan sesuai dengan kemampuan yang dirasakan dimiliki. Kebutuhan ini mencakup untuk menjadi kreatif, kebutuhan untuk dapat merealisasikan potensi secara penuh.

2) Teori Eksistensi-Relasi-Pertumbuhan

Teori motivasi ini yang dikenal sebagai teori ERG sebagai singkatan dari *Existence, Relatedness, dan Growth needs*, dikembangkan oleh Alderfer, dan merupakan satu modifikasi dan reformulasi dari teori tata tingkat kebutuhan Maslow. Alderfer mengelompokkan kebutuhan ke dalam tiga kelompok:

- a. Kebutuhan eksistensi (*existence needs*), merupakan kebutuhan akan substansi material seperti keinginan untuk memperoleh makanan air, perumahan, uang, mebel, dan mobil.
- b. Kebutuhan hubungan (*relatedness needs*), merupakan kebutuhan untuk membagi pikiran dan perasaan dengan orang lain dan membiarkan mereka menikmati hal-hal yang sama dengan kita.
- c. Kebutuhan pertumbuhan (*growth needs*), merupakan kebutuhan-kebutuhan yang dimiliki seseorang untuk mengembangkan kecakapan mereka secara penuh.

3) Teori Dua Faktor

Teori dua faktor juga dinamakan teori *hygiene*-motivasi dikembangkan oleh Herzberg. Herzberg menemukan faktor-faktor yang menimbulkan kepuasan kerja berbeda dengan faktor-faktor yang menimbulkan ketidakpuasan kerja. Faktor-faktor yang menimbulkan kepuasan kerja, yang ia namakan faktor motivator,

mencakup faktor-faktor yang berkaitan dengan isi dari pekerjaan, yang merupakan faktor intrinsik dari pekerjaan yaitu:

- a. Tanggung jawab (*responsibility*), besar kecilnya tanggung jawab yang dirasakan diberikan kepada seorang tenaga kerja;
- b. Kemajuan (*advancement*), besar kecilnya kemungkinan tenaga kerja dapat maju dalam pekerjaannya;
- c. Pekerjaan itu sendiri, besar kecilnya tantangan yang dirasakan tenaga kerja dari pekerjaannya;
- d. Capaian (*achievement*), besar kecilnya kemungkinan tenaga kerja mencapai prestasi kerja yang tinggi;
- e. Pengakuan (*recognition*), besar kecilnya pengakuan yang diberikan kepada tenaga kerja atas unjuk-kerja.

Kelompok faktor yang lain yang mneimbulkan ketidakpuasan, berkaitan dengan konteks dari pekerjaan, dengan faktor-faktor ekstrinsik dari pekerjaan, meliputi faktor-faktor:

- a. Administrasi dan kebijakan perusahaan, derajat kesuaian yang dirasakan tenaga kerja dari semua kebijakan dan peraturan yang berlaku dalam perusahaan;
- b. Penyeliaan, derajat kewajaran penyeliaan yang dirasakan diterima oleh tenaga kerja;
- c. Gaji, derajat kewajaran dari gaji yang diterima sebagai imbalan unjuk-kerjanya;
- d. Hubungan antarpribadi, derajat kesesuaian yang dirasakan dalam berinteraksi dengan tenaga kerja lainnya;
- e. Kondisi kerja, derajat kesesuaian kondisi kerja dengan proses pelaksanaan tugas pekerjaannya.

4) Teori Motivasi Berprestasi (*Achievement motivation*)

Teori motivasi berprestasi dikembangkan oleh David McClelland. Sebenarnya lebih tepat teori ini disebut teori kebutuhan dari McClelland, karena ia tidak saja meneliti tentang kebutuhan untuk berprestasi (*need for achievement*), tapi juga tentang kebutuhan untuk berkuasa (*need for power*), dan kebutuhan untuk

berafiliasi/berhubungan (*need for affiliation*). Berikut ini merupakan penjelasan dari ketiga kebutuhan tersebut:

a. Kebutuhan untuk Berprestasi (*need for achievement*)

Ada sementara orang yang memiliki dorongan yang kuat untuk berhasil. Mereka lebih mengejar prestasi pribadi daripada imbalan terhadap keberhasilan. Mereka bergairah untuk melakukan sesuatu lebih baik dan efisien dibandingkan hasil sebelumnya.

b. Kebutuhan untuk Berkuasa (*need for power*)

Kebutuhan untuk berkuasa ialah adanya keinginan yang kuat untuk mengendalikan orang lain, untuk mempengaruhi orang lain, dan untuk memiliki dampak terhadap orang lain.

c. Kebutuhan untuk Berafiliasi (*need for affiliation*)

Kebutuhan ini paling sedikit mendapat perhatian dan paling sedikit diteliti. Orang-orang dengan kebutuhan untuk berafiliasi yang tinggi ialah orang-orang yang berusaha mendapatkan persahabatan. Mereka ingin disukai dan diterima oleh orang lain.

c. Indikator Motivasi

Menurut Sardiman (2012:81), indikator dari variabel motivasi antara lain sebagai berikut :

1. Ketekunan merupakan tindakan melakukan suatu kegiatan dengan bersungguh-sungguh dan berkelanjutan untuk mencapai apa yang di inginkan.
2. Kemauan kuat merupakan upaya berusaha atau berbuat dalam mencapai suatu target tanpa mengeluh dan putus asa.
3. Kesukarelaan merupakan kesediaan dalam kerelaan meluangkan lebih banyak waktu untuk memahami penyelesaian tugas dengan baik.
4. Inovatif merupakan tindakan dalam penyelesaian tugas dengan cara lain guna penyelesaian tugas yang lebih baik.
5. Kerja sama merupakan tindakan penyelesaian tugas secara bersama orang lain agar hasil yang lebih baik.

2.1.5 Kepuasan Kerja

a. Definisi Kepuasan Kerja

Menurut Davis dan Newstrom (1996:105) kepuasan kerja adalah seperangkat perasaan pegawai tentang menyenangkan atau tidaknya pekerjaan mereka. Dengan kata lain, kepuasan kerja mencerminkan sikap tenaga kerja terhadap pekerjaannya. Selain itu menurut Robbins dalam Munandar (2001:366) ketidakpuasan kerja pada tenaga kerja karyawan dapat diungkapkan ke dalam berbagai macam cara. Misalnya, selain meninggalkan pekerjaan, karyawan dapat mengeluh, membangkang, mencuri barang milik organisasi, menghindari sebagai tanggung jawab pekerjaan mereka. Apabila pegawai bergabung dalam suatu organisasi, ia membawa serta seperangkat keinginan, kebutuhan, hasrat, dan pengalaman masa lalu yang menyatu membentuk harapan kerja.

Handoko (2001:193) yang dimaksud dengan kepuasan kerja adalah keadaan emosional yang menyenangkan atau tidak menyenangkan dengan mana para karyawan memandang pekerjaan mereka. Kepuasan kerja mencerminkan perasaan seseorang terhadap pekerjaannya. Menurut Robbins (2002:36) mendefinisikan kepuasan kerja (*job satisfaction*) mengacu kepada sikap individu secara umum terhadap pekerjaannya. Seseorang dengan tingkat kepuasan kerja yang tinggi mempunyai sikap positif terhadap pekerjaannya; seseorang yang tidak puas dengan pekerjaannya mempunyai sikap negatif terhadap pekerjaan tersebut.

Menurut Munandar (2001:357-363), faktor-faktor penentu kepuasan kerja adalah ssebagai berikut:

1. Ciri-ciri Intrinsik Pekerjaan

Menurut Locke, ciri-ciri intrinsik dari pekerjaan yang menentukan kepuasan ialah keragaman, kesulitan, jumlah pekerjaan, tanggung jawab, otonomi, kendali terhadap metode kerja, kemajemukan, dan kreativitas. Berdasarkan survei diagnostik pekerjaan diperoleh hasil tentang lima ciri yang memperlihatkan kaitannya dengan kepuasan kerja untuk berbagai macam pekerjaan. Ciri-ciri tersebut ialah :

- Keragaman keterampilan. Banyak ragam keterampilan yang diperlukan untuk melakukan pekerjaan. Makin banyak ragam keterampilan yang digunakan, makin kurang membosankan pekerjaan.
- Jati diri tugas (*task identity*). Sejauh mana tugas merupakan suatu kegiatan keseluruhan yang berarti. Tugas yang dirasakan sebagai bagian dari pekerjaan yang lebih besar dan yang dirasakan tidak merupakan suatu kelengkapan tersendiri akan menimbulkan rasa tidak puas. Misalnya, pekerjaan para perakit.
- Tugas yang penting (*task significance*). Rasa pentingnya tugas bagi seseorang. Jika tugas itu dirasakan penting dan berarti oleh tenaga kerja, maka ia cenderung mempunyai kepuasan kerja.
- Otonomi. Pekerjaan yang memberikan kebebasan, ketidaktergantungan dan peluang mengambil keputusan akan lebih cepat menimbulkan kepuasan.
- Pemberian balikan pada pekerjaan membantu meningkatkan tingkat kepuasan kerja.

2. Gaji Penghasilan, Imbalan yang Dirasakan Adil (*Equitable Reward*)

Dengan menggunakan teori keadilan dari Adams dilakukan berbagai penelitian dan salah satu hasilnya ialah bahwa orang yang menerima gaji yang dipersepsikan sebagai terlalu kecil atau terlalu besar akan mengalami distress atau ketidakpuasan. Yang penting ialah sejauh mana gaji yang diterima dirasakan adil. Jika gaji dipersepsikan sebagai adil didasarkan tuntutan-tuntutan pekerjaan, tingkat keterampilan individu, dan standar gaji yang berlaku untuk kelompok pekerjaan tertentu, maka akan ada kepuasan kerja.

3. Penyeliaan

Locke memberikan kerangka kerja teoritis untuk memahami kepuasan tenaga kerja dengan penyeliaan. Ia menemukan dua jenis dari hubungan atasan-bawahan: hubungan fungsional dan keseluruhan (*entity*). Hubungan fungsional mencerminkan sejauh mana penyelia membantu tenaga kerja, untuk memuaskan nilai-nilai pekerjaan penting bagi tenaga kerja. Sedangkan

hubungan keseluruhan didasarkan pada keterkaitan antarpribadi yang mencerminkan sikap dasar dan nilai-nilai yang serupa.

4. Rekan-rekan Sejawat yang Menunjang

Ada satuan kerja yang para tenaga kerjanya masing-masing memiliki tugas yang dapat mereka lakukan secara mandiri di koordinasi oleh pimpinan satuan kerja. Misalnya, bagian penjualan (*sales*). Di sini pun rekan sejawat yang bekerja dalam ruangan yang sama terutama memberikan kepuasan terhadap kebutuhan sosial masing-masing.

5. Kondisi Kerja yang Menunjang

Perusahaan perlu menyediakan ruang kerja yang terang, sejuk, dengan peralatan kerja yang enak untuk digunakan, meja dan kursi kerja yang dapat diatur tinggi-rendah, miring-tegak duduknya. Kondisi kerja seperti itu kebutuhan-kebutuhan fisik dipenuhi dan memuaskan tenaga kerja.

b. Teori Kepuasan Kerja

Teori kepuasan kerja ada 3 macam (Munandar, 2001:354-357) yaitu :

1. Teori Pertentangan (*Discrepancy Theory*)

Teori pertentangan dari Locke menyatakan bahwa kepuasan atau ketidakpuasan terhadap beberapa aspek dari pekerjaan mencerminkan penimbang dua nilai: 1. Pertentangan yang dipersepsikan antara apa yang diinginkan seseorang individu dengan apa yang ia terima, dan 2. Pentingnya apa yang diinginkan bagi individu.

Seseorang individu akan merasa puas atau tidak puas merupakan sesuatu yang pribadi, tergantung bagaimana ia mempersepsikan adanya kesesuaian atau pertentangan antara keinginan-keinginannya dan hasil-keluarannya. Tambahan waktu libur akan menunjang kepuasan tenaga kerja yang menikmati waktu luang setelah bekerja, tetapi tidak akan menunjang kepuasan kerja seorang tenaga kerja lain yang merasa waktu luangnya tidak dapat dinikmati.

2. Model dari Kepuasan Bidang/Bagian (*Facet Satisfaction*)

Model Lawler dari kepuasan bidang berkaitan erat dengan teori keadilan dari Adams. Menurut model Lawler orang akan puas dengan bidang tertentu dari pekerjaan mereka (misalnya dengan rekan kerja, atasan, gaji) jika jumlah dari bidang mereka sama dengan jumlah yang mereka persepsikan dari yang secara aktual mereka terima.

Misalnya persepsi seorang tenaga kerja terhadap jumlah honorarium yang seharusnya ia terima berdasarkan unjuk-kerjanya dengan persepsinya tentang honorarium yang secara aktual ia terima. Jika individu mempersepsikan jumlah yang ia terima sebagai lebih besar daripada yang sepatutnya ia terima, ia akan merasa salah dan tidak adil. Sebaliknya jika ia mempersepsikan bahwa yang ia terima kurang dari yang sepatutnya ia terima, ia akan merasa tidak puas.

3. Teori Proses-Bertentangan (*Opponet-Process Theory*)

Teori proses-bertentangan dari Landy memandang kepuasan kerja dari perspektif yang berbeda secara mendasar daripada pendekatan yang lain. Teori ini menekankan bahwa orang mempertahankan suatu keseimbangan emosional (*emotional equilibrium*). Teori ini menyatakan bahwa jika orang memperoleh ganjaran pada pekerjaan mereka merasa senang, sekaligus ada rasa tidak senang (yang lebih lemah). Setelah beberapa saat rasa senang menurun dan dapat menurun sedemikian rupa sehingga orang merasa agak sedih sebelum kembali ke normal. Ini demikian karena emosi tidak-senang (emosi yang berlawanan) berlangsung lebih lama.

c. Indikator Kepuasan Kerja

Beberapa indikator faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja karyawan adalah sebagai berikut (Luthan, 2001:431):

1. Pembayaran, seperti gaji dan upah. Karyawan menginginkan sistem upah dan kebijakan promosi yang dipersepsikan sebagai adil, tidak meragukan dan segaris dengan pengharapannya. Bila upah dilihat sebagai adil, uang

didasarkan pada tuntutan pekerjaan, tingkat ketrampilan individu, dan standar pengupahan komunitas kemungkinan besar akan dihasilkan kepuasan.

2. Pekerjaan itu sendiri. Karyawan cenderung lebih menyukai pekerjaan yang memberikan kesempatan untuk menggunakan kemampuan dan ketrampilannya, kebebasan umpan balik mengenai betapa baik mereka bekerja. Karakteristik ini membuat pekerjaan lebih menantang. Pekerjaan yang kurang menantang menciptakan kebosanan, tetapi yang terlalu banyak menantang juga dapat menciptakan frustrasi dan perasaan gagal.
3. Rekan kerja, bagi kebanyakan karyawan kerja juga mengisi kebutuhan akan interaksi sosial. Oleh karena itu, tidaklah mengejutkan bila mempunyai rekan kerja yang ramah dan mendukung menghantar ke kepuasan kerja yang meningkat.
4. Promosi pekerjaan. Promosi terjadi pada saat karyawan berpindah dari satu pekerjaan ke posisi lainnya yang lebih tinggi, dengan tanggung jawab dan jenjang organisasionalnya. Pada saat dipromosikan karyawan pada umumnya menghadapi peningkatan tuntutan dan keahlian, kemampuan dan tanggung jawab. Sebagian besar karyawan merasa positif karena dipromosikan. Promosi memungkinkan perusahaan untuk menggunakan kemampuan dan keahlian karyawan setinggi mungkin.
5. Kepenyeliaan (supervisi). Supervisi mempunyai peran yang penting dalam manajemen. Supervisi berhubungan dengan karyawan secara langsung dan mempengaruhi karyawan dalam melakukan pekerjaannya. Pada umumnya karyawan lebih suka mempunyai supervisi yang adil, terbuka dan mau bekerja sama dengan bawahan.

2.1.6 Pengaruh Antar Variabel

a. Pengaruh Gaya Kepemimpinan Demokratis Terhadap Kepuasan Kerja

Menurut Rivai dan Mulyadi (2012:37) Gaya kepemimpinan demokratis adalah menempatkan manusia sebagai faktor utama terpenting dalam setiap kelompok/organisasi. Dimana seorang karyawan memiliki wewenang untuk menyampaikan pendapatnya, dan komunikasi timbal balik antara pemimpin dan

karyawan berlangsung dengan baik. Dengan adanya komunikasi yang baik antara pemimpin dan karyawan itu menjadikan karyawan tidak merasa takut atau canggung karena jabatan untuk menyampaikan pendapatnya dalam musyawarah.

Hasil penelitian dari Dewi Arum Yonitri (2013) menyatakan bahwa ada hubungan positif yang sangat signifikan antara gaya kepemimpinan demokratis dengan kepuasan kerja. Semakin tinggi (optimal) gaya kepemimpinan demokratis maka semakin tinggi kepuasan kerja.

b. Pengaruh Lingkungan Kerja Fisik Terhadap Kepuasan Kerja

Lingkungan kerja fisik adalah semua keadaan berbetuk fisik yang terdapat di sekitar tempat kerja yang dapat mempengaruhi karyawan baik secara langsung maupun secara tidak langsung (Sedarmayanti 2001:21). Lingkungan kerja yang nyaman akan menambah ketenangan dalam melakukan aktivitas perusahaan, mengurangi rasa jenuh dan lelah, serta akan meningkatkan kesenangan bagi karyawan dalam mengetahui pekerjaannya. Hal ini menunjukkan bahwa lingkungan kerja berpengaruh terhadap kepuasan kerja karyawan karena lingkungan kerja fisik yang nyaman akan meningkatkan kesenangan bagi karyawan yang akhirnya meningkatkan kepuasan kerja karyawan itu sendiri. Pengaturan suhu dan udara yang baik akan meningkatkan semangat kerja dan memberikan kesan positif pada otak, sehingga dengan suhu dan udara yang sejuk akan semakin membuat cara berfikir karyawan menjadi lebih jernih untuk berfikir daripada suhu udara yang panas.

Hasil penelitian dari Gede Rumada (2013) menyatakan bahwa variabel kompensasi, kepemimpinan dan lingkungan kerja fisik secara simultan atau bersama-sama dan secara parsial berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan di Hotel Taman Harum Ubud Gianyar.

c. Pengaruh Lingkungan Kerja Psikis atau Non Fisik Terhadap Kepuasan Kerja

Lingkungan kerja psikis atau non fisik adalah semua keadaan yang terjadi yang berkaitan dengan hubungan kerja, baik hubungan dengan atasan maupun hubungan sesama rekan kerja, ataupun hubungan dengan bawahan (Sedarmayanti

2001:31). Lingkungan kerja non fisik hanya dapat dirasakan tetapi tidak dapat dilihat, didengar atau diraba dengan pancaindera manusia. Hubungan rekan kerja yang baik akan menumbuhkan kepuasan kerja suatu karyawan. Kebersamaan akan menimbulkan antara karyawan satu dengan yang lain melakukan kerjasama yang baik dalam melaksanakan tugas dengan tepat. Maka dari itu lingkungan kerja psikis yang nyaman akan dapat meningkatkan kepuasan kerja karyawan dalam melakukan aktivitas.

Hasil penelitian Ni Nyoman Paramita Iswari Putri Pande (2014) menyatakan bahwa kompensasi, lingkungan kerja non fisik, dan motivasi kerja secara simultan dan parsial berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan.

d. Pengaruh Motivasi Terhadap Kepuasan Kerja

Salah satu aspek memanfaatkan karyawan adalah pemberian motivasi (daya gerak) kepada karyawan. Menurut Hasibuan (2006:92), motivasi itu sangat penting karena dengan motivasi diharapkan setiap karyawan mau bekerja dan antusias untuk mencapai kinerja yang tinggi. Motivasi ini yang dimaksud untuk memberikan daya perangsang kepada karyawan yang bersangkutan agar karyawan tersebut bekerja dengan daya dan upaya.

Hasil penelitian Made Gerry Dwi Handara (2013) menyatakan bahwa secara serempak motivasi, gaya kepemimpinan berpengaruh kuat. Secara parsial variabel motivasi, gaya kepemimpinan berpengaruh kuat terhadap kepuasan kerja karyawan. Hasil penelitian Ni Nyoman Paramita Iswari Putri Pande (2014) menyatakan secara parsial motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan pada *World Brand Factory* (WBF) Kuta-Bali. Nilai positif tersebut menunjukkan bahwa semakin baik motivasi kerja yang dilakukan pada perusahaan melalui pemimpin, maka karyawan akan merasa semakin puas dalam bekerja dan tentunya karyawan itu sendiri menjadi loyal terhadap perusahaannya. Sebaliknya, semakin buruk motivasi kerja yang dilakukan, maka karyawan merasa semakin tidak puas, *turnover* karyawan meningkat, serta kinerja karyawan menjadi buruk dan asal-asalan.

2.1.7 Kajian Empiris

Penelitian yang dilakukan oleh Novia Arlistawati (2011) dengan judul “Analisis Pengaruh Budaya Perusahaan, Kompensasi, Motivasi Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan PT. Santos Jaya Abadi Sidoarjo”. Tujuan penelitian ini adalah untuk menemukan pengaruh budaya perusahaan, kompensasi, motivasi terhadap kepuasan kerja karyawan PT. Santos Jaya Abadi Sidoarjo. Populasi penelitian berjumlah 499 orang dengan jumlah sampel yang digunakan 83 orang. Alat analisis yang digunakan adalah menggunakan Analisis regresi linier berganda. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa semua variabel budaya perusahaan (X_1), kompensasi (X_2), motivasi (X_3) berpengaruh nyata terhadap variabel terikat kepuasan kerja (Y).

Penelitian yang dilakukan oleh Lukman Febiono (2013) dengan judul “Pengaruh Lingkungan Kerja dan Budaya Organisasi Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan Pada Koperasi Unit Desa (KUD) Tri Jaya di Desa Sraten Kecamatan Cluring Kabupaten Banyuwangi”. Tujuan penelitian ini adalah untuk menganalisis lingkungan kerja dan budaya organisasi terhadap kepuasan kerja karyawan pada koperasi unit desa (KUD) Tri Jaya di Desa Sraten Kecamatan Cluring Kabupaten Banyuwangi. Populasi penelitian sebanyak 70 responden. Alat analisis yang digunakan adalah menggunakan Analisis regresi linier berganda. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa lingkungan kerja dan budaya organisasi memiliki pengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan KUD Tri Jaya Sraten Banyuwangi.

Penelitian yang dilakukan oleh Dewi Arum Yonitri (2013) dengan judul “Hubungan Antara Gaya Kepemimpinan Demokratis Dengan Kepuasan Kerja Karyawan”. Penelitian ini bertujuan antara lain untuk mengetahui 1) Hubungan antara kepemimpinan demokratis dengan kepuasan kerja; 2) Tingkat kepemimpinan demokratis dan kepuasan kerja karyawan; 3) Sumbangan efektif kepemimpinan demokratis terhadap kepuasan kerja. Subjek penelitian yaitu karyawan Lembaga Pemasyarakatan Kelas IIB Ciamis, Jawa Barat berjumlah 70 responden. Teknik pengumpulan sampel menggunakan studi populasi. Metode analisis yang digunakan adalah menggunakan Analisis regresi linier berganda.

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa ada hubungan positif yang sangat signifikan antara gaya kepemimpinan demokratis dengan kepuasan kerja. Semakin tinggi (optimal) gaya kepemimpinan demokratis maka semakin tinggi kepuasan kerja.

Penelitian yang dilakukan oleh Gede Rumada (2013) dengan judul “Pengaruh Kompensasi, Kepemimpinan, dan Lingkungan Kerja Fisik Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan Hotel Taman Harum Ubud Gianyar”. Penelitian ini bertujuan antara lain untuk mengetahui adanya pengaruh secara simultan, dan parsial antara variabel kompensasi, kepemimpinan, dan lingkungan kerja fisik terhadap kepuasan kerja karyawan di Hotel Taman Harum Ubud Gianyar, dengan sampel 54 responden. Metode analisis yang digunakan adalah menggunakan Analisis regresi linier berganda. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa variabel kompensasi, kepemimpinan, dan lingkungan kerja fisik secara simultan atau bersama-sama berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan di Hotel Taman Harum Ubud, Gianyar.

Penelitian yang dilakukan oleh Made Gerry Dwi Handara (2013) dengan judul “Pengaruh Motivasi dan Gaya Kepemimpinan Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan Pada PT. Jasa Raharja (Persero) Cabang Bali”. Penelitian ini bertujuan menjawab pertanyaan *research* (penelitian) yaitu apakah kepuasan kerja karyawan dipengaruhi oleh motivasi dan gaya kepemimpinan. Populasi penelitian sebanyak 34 responden yang merupakan karyawan PT. Jasa Raharja (Persero) Cabang Bali. Teknik pengumpulan sampel menggunakan studi populasi. Metode analisis yang digunakan adalah menggunakan Analisis regresi linier berganda. Hasil penelitian ini menunjukkan secara serempak motivasi, gaya kepemimpinan berpengaruh kuat. Secara parsial variabel motivasi, gaya kepemimpinan berpengaruh kuat terhadap kepuasan kerja karyawan.

Penelitian yang dilakukan oleh Ni Nyoman Paramita Iswari Putri Pande (2014) dengan judul “Pengaruh Kompensasi, Lingkungan Kerja Non Fisik, dan Motivasi Kerja Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan”. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh kompensasi, lingkungan kerja non fisik, serta motivasi kerja terhadap kepuasan kerja karyawan baik secara simultan maupun

parsial, serta untuk mengetahui variabel bebas mana yang memiliki pengaruh paling besar terhadap kepuasan kerja karyawan. Penelitian ini dilakukan di Perusahaan *World Brand Factory* (WBF) Kuta-Bali. Jumlah responden dalam penelitian ini sebanyak 51 orang karyawan. Teknik analisis yang digunakan adalah menggunakan regresi linier berganda. Berdasarkan analisis ditemukan bahwa kompensasi, lingkungan kerja non fisik, dan motivasi kerja secara simultan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan. Kompensasi, lingkungan kerja non fisik, dan motivasi kerja masing-masing secara parsial memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan. Diantara ketiga variabel bebas tersebut, variabel kompensasi memiliki pengaruh yang paling besar terhadap kepuasan kerja karyawan.

Penelitian yang dilakukan oleh Rusady Ruslan (2014) dengan judul “Pengaruh Gaya Kepemimpinan Otokratis, Demokratis, dan Bebas Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan Pada Kantor Pusat PT. Bank Sulselbar Makasar”. Tujuan penelitian ini adalah untuk menganalisis pengaruh gaya kepemimpinan otokratis, demokratis dan bebas terhadap kepuasan kerja karyawan pada Kantor Pusat PT. Bank Sulselbar Makasar. Populasi penelitian sebanyak 68 responden yang merupakan karyawan PT. Bank Sulselbar Makasar. Teknik analisis yang digunakan adalah metode regresi linier berganda dan uji hipotesis menggunakan uji F dan t. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa variabel gaya kepemimpinan otokratis, demokratis dan bebas berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja. Variabel yang memiliki pengaruh paling dominan terhadap kepuasan kerja adalah variabel gaya kepemimpinan demokratis.

Penelitian yang dilakukan oleh Syukron Rizki (2014) dengan judul “Analisis Faktor-Faktor Yang Menentukan Efektivitas Gaya Kepemimpinan dan Pengaruhnya Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan Pada PT. Pegadaian Persero Cabang Jember”. Tujuan penelitian ini adalah untuk menganalisis faktor-faktor apa saja yang menentukan efektivitas kepemimpinan serta untuk mengetahui pengaruh faktor-faktor penentu efektivitas kepemimpinan terhadap kepuasan kerja karyawan pada PT. Pegadaian Persero Cabang Jember. Populasi penelitian sebanyak 62 responden. Alat analisis yang digunakan adalah menggunakan

Analisis faktor dan regresi linier berganda. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa faktor penentu efektivitas gaya kepemimpinan tersebut berpengaruh secara parsial dan simultan terhadap kepuasan kerja karyawan pada PT. Pegadaian Cabang Jember.

Tabel 2.1 Ringkasan Penelitian Terdahulu

No.	Nama Peneliti (Tahun)	Variabel Penelitian	Metode Analisis	Hasil Penelitian
1.	Novia Arlistawati (2011)	Budaya Perusahaan (X_1), Kompensasi (X_2), Motivasi (X_3), Kepuasan Kerja (Y)	Analisis Regresi Linier Berganda	semua variabel budaya perusahaan, kompensasi, motivasi berpengaruh nyata terhadap variabel terikat kepuasan kerja.
2.	Lukman Febiano (2013)	Lingkungan Kerja (X_1), Budaya Organisasi (X_2), Kepuasan Kerja (Y)	Analisis Regresi Linier Berganda	Lingkungan kerja dan budaya organisasi memiliki pengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan.
3.	Dewi Arum Yonitri (2013)	Gaya Kepemimpinan Demokratis (X_1), Kepuasan Kerja (Y)	Analisis Regresi Linier Berganda	ada hubungan positif yang sangat signifikan antara gaya kepemimpinan demokratis dengan kepuasan kerja. Semakin tinggi (optimal) gaya kepemimpinan demokratis maka semakin tinggi kepuasan kerja.
4.	Gede Rumada (2013)	Kompensasi (X_1), Kepemimpinan (X_2), Lingkungan Kerja Fisik (X_3), Kepuasan Kerja (Y)	Analisis Regresi Linier Berganda	Variabel kompensasi, kepemimpinan, dan lingkungan kerja fisik secara simultan atau bersama-sama berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan.

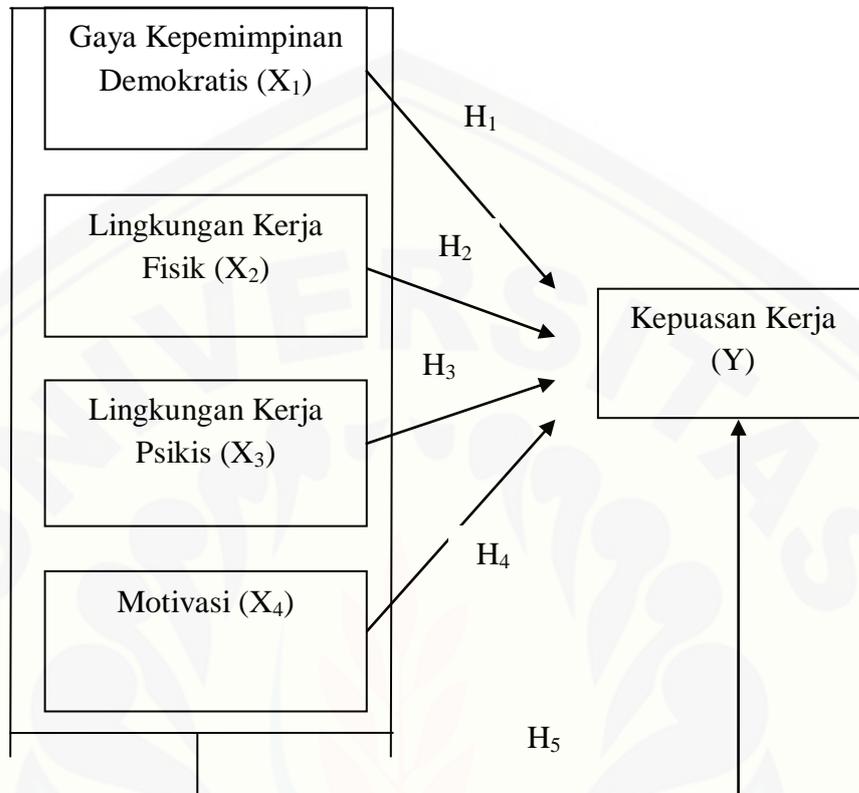
No.	Nama Peneliti (Tahun)	Variabel Penelitian	Metode Analisis	Hasil Penelitian
1.	Made Gerry Dwi Handara (2013)	Motivasi (X_1), Gaya Kepemimpinan (X_2), Kepuasan Kerja (Y)	Analisis Regresi Linier Berganda	Secara serempak motivasi, gaya kepemimpinan berpengaruh kuat. Secara parsial variabel motivasi, gaya kepemimpinan berpengaruh kuat terhadap kepuasan kerja karyawan.
2.	Ni Nyoman Paramita Iswari Putri Pande (2014)	Kompensasi (X_1), Lingkungan Kerja Non Fisik (X_2), Motivasi Kerja (X_3), Kepuasan Kerja (Y)	Analisis Regresi Linier Berganda	Kompensasi, lingkungan kerja non fisik, dan motivasi kerja masing-masing secara parsial dan simultan memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan.
3.	Rusady Ruslan (2014)	Gaya Kepemimpinan Otokratis (X_1), Demokratis (X_2), Bebas (X_3), Kepuasan Kerja (Y)	Analisis Regresi Linier Berganda	variabel gaya kepemimpinan otokratis, demokratis dan bebas berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja. Variabel yang memiliki pengaruh paling dominan terhadap kepuasan kerja adalah variabel gaya kepemimpinan demokratis.
4.	Syukron Rizki (2014)	Efektivitas Gaya Kepemimpinan (X_1), Kepuasan Kerja Karyawan (Y)	Analisis Regresi Linier Berganda	Efektivitas gaya kepemimpinan tersebut berpengaruh secara parsial dan simultan terhadap kepuasan kerja karyawan.

Sumber: Diolah dari Novia (2011), Lukman (2013), Dewi (2013), Rumada (2013), Handara (2013), Putri (2014) Rusady (2014), Syukron (2014).

Persamaan antara penelitian-penelitian sebelumnya dengan penelitian saat ini adalah kesamaan dalam menggunakan variabel penelitian yaitu gaya kepemimpinan demokratis, lingkungan kerja fisik, lingkungan kerja psikis, motivasi dan kepuasan kerja karyawan. Sedangkan perbedaannya terletak pada judul penelitian, tempat penelitian, tujuan penelitian, jumlah responden, alat analisis yang digunakan. Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh gaya kepemimpinan demokratis, lingkungan kerja fisik, lingkungan kerja psikis dan motivasi terhadap kepuasan kerja karyawan Perusahaan Daerah Air Minum (PDAM) Bondowoso.

2.1.8 Kerangka Konseptual Penelitian

Berdasarkan kajian empiris yang telah dikemukakan, Dewi Arum Yonitri (2013) meneliti tentang Hubungan Antara Gaya Kepemimpinan Demokratis Dengan Kepuasan Kerja Karyawan, Gede Rumada (2013) meneliti tentang Pengaruh Kompensasi, Kepemimpinan, dan Lingkungan Kerja Fisik Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan, Made Gerry Dwi Handara (2013) meneliti tentang Pengaruh Motivasi dan Gaya Kepemimpinan Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan, Ni Nyoman Paramita Iswari Putri Pande (2014) meneliti tentang Pengaruh Kompensasi, Lingkungan Kerja Non Fisik, dan Motivasi Kerja Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan. Penelitian ini menjadikan gaya kepemimpinan demokratis (X_1), lingkungan kerja fisik (X_2), lingkungan kerja psikis (X_3), dan motivasi (X_4) sebagai variabel bebas karena keempat variabel tersebut diasumsikan mempunyai pengaruh terhadap kepuasan kerja karyawan (Y) sebagai variabel terikat. Berdasarkan studi empiris maka dibuat kerangka konseptual sebagai berikut :



Gambar 2.1 : Kerangka Konseptual Penelitian

2.1.9 Hipotesis

Berdasarkan pada landasan teori dan empiris maka dalam penelitian ini dapat disusun hipotesis. Hipotesis dalam penelitian ini adalah:

Diduga gaya kepemimpinan demokratis, lingkungan kerja fisik, lingkungan kerja psikis dan motivasi berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan Perusahaan Daerah Air Minum (PDAM) Bondowoso.

BAB III. METODE PENELITIAN

3.1 Rancangan Penelitian

Menurut Arikunto (2006:12), rancangan penelitian adalah suatu rencana usulan untuk memecahkan masalah, sehingga nantinya dapat diperoleh data yang sesuai dengan tujuan penelitian. Rancangan penelitian yang diorientasikan dengan tujuan untuk mengetahui dan menganalisis variabel gaya kepemimpinan demokratis, lingkungan kerja fisik, lingkungan kerja psikis dan motivasi terhadap kepuasan kerja karyawan Perusahaan Daerah Air Minum (PDAM) Bondowoso, yaitu dengan melakukan rancangan penelitian dalam bentuk pengamatan dengan metode survey, yaitu metode dengan mengumpulkan data atau informasi dari responden dengan menggunakan kuisioner.

Berdasarkan latar belakang dan rumusan masalah yang ada, karakteristik masalah yang diteliti dalam penelitian ini dapat diklasifikasikan sebagai *explanatory research* yaitu penelitian yang menjelaskan hubungan atau pengaruh antar variabel yang dihipotesiskan.

3.2 Populasi dan Sampel

a. Populasi

Populasi dalam penelitian adalah keseluruhan karyawan tetap di Kantor Perusahaan Daerah Air Minum (PDAM) Bondowoso sebanyak 60 orang.

b. Sampel

Sampel dalam penelitian ini adalah semua karyawan tetap di Kantor Perusahaan Daerah Air Minum (PDAM) Bondowoso sebanyak 60 orang yaitu sama dengan populasi. Oleh karena itu metode ini menggunakan sensus.

3.3 Jenis dan Sumber Data

a. Jenis Data

Jenis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut.

Data kuantitatif adalah data yang berbentuk angka atau bilangan. Contoh jumlah seluruh karyawan tetap di Kantor Perusahaan Daerah Air Minum (PDAM) Bondowos sebanyak 60 orang, jumlah pelanggan Perusahaan Daerah Air Minum (PDAM) Bondowoso sebanyak 16.744 pelanggan, dan data kualitatif yang dikuantitatifkan.

b. Sumber Data

Sebagai bahan analisis dalam penelitian ini, peneliti menggunakan dua jenis data yang dibedakan berdasarkan sumber pengumpulannya. Jenis data tersebut adalah sebagai berikut :

- a. Data Primer adalah data yang diperoleh langsung dari hasil penelitian yang dilakukan pada perusahaan. Data primer pada penelitian ini meliputi hasil wawancara peneliti sebagai tambahan dalam penyusunan skripsi, dengan mewawancarai dari divisi bagian pelanggan di Kantor Perusahaan Daerah Air Minum (PDAM) Bondowoso terkait dengan gaya kepemimpinan demokratis, yaitu karyawan ikut berpartisipasi dalam memberikan pendapat atau saran dalam pembuatan RKAP (Rencana Kerja Anggaran Perusahaan), dan jika ada permasalahan diperusahaan karyawan boleh memberikan pendapatnya tetapi tetap pemimpin yang mengambil keputusan. Lingkungan kerja fisik, yaitu kurangnya tata ruang yang baik untuk karyawan, dan minimnya peralatan seperti AC di setiap ruangan. Lingkungan kerja psikis, yaitu tercipta hubungan yang baik antar rekan kerja karyawan tetapi harus lebih dijaga lagi agar tetap harmonis. Motivasi yaitu kurangnya motivasi dari atasan guna meningkatkan cara berfikir karyawan agar lebih kreatif dan inovatif dalam memberikan ide-ide efektif. Kepuasan kerja yaitu karyawan sudah mendapatkan gaji sesuai dengan kebutuhan dan ditempatkan di posisi yang sesuai dengan kemampuan dan ketrampilan mereka.

- b. Data Sekunder adalah data yang diperoleh dari buku-buku ataupun dokumen dari perusahaan yang di dapat dijadikan data penelitian. Data sekunder umumnya berupa data eksternal yang diperoleh dari *web site* Perusahaan Daerah Air Minum (PDAM) Bondowoso, untuk memperoleh informasi secara umum data diperoleh dari karyawan bagian personalia yang berhubungan dengan profil, sejarah pendirian, visi, misi, struktur organisasi, jumlah pelanggan, jumlah karyawan, serta layanan pelanggan dan info pelanggan.

3.4 Metode Pengumpulan Data

Adapun metode pengumpulan data yang digunakan dalam penelitian ini metode survei dengan menggunakan kuisisioner dan wawancara sebagai alat pengumpulan data :

- a. Wawancara

Wawancara merupakan teknik pengumpulan data dengan menggunakan pertanyaan secara lisan kepada subjek penelitian. Pada saat mengajukan pertanyaan, peneliti dapat berbicara berhadapan langsung dengan responden atau bila hal itu tidak mungkin dilakukan, juga bisa melalui alat komunikasi (Sanusi, 2011:105). Wawancara dilakukan dengan cara bertanya langsung kepada pihak karyawan di Kantor Perusahaan Daerah Air Minum (PDAM) Bondowoso yang terkait dengan gaya kepemimpinan demokratis, lingkungan kerja fisik, lingkungan kerja psikis, motivasi dan kepuasan kerja karyawan dan hasil wawancara dicatat sebagai informasi tambahan dalam penelitian.

- b. Kuisisioner

Pengumpulan data dengan menggunakan daftar pernyataan yang dibagi kepada responden di Kantor Perusahaan Daerah Air Minum (PDAM) Bondowoso dengan masalah yang di bahas dalam penelitian ini. Kuisisioner yang digunakan adalah tipe pilihan, dimana responden diberikan alternative jawaban untuk memilih satu dari lima jawaban yang disediakan. Pertanyaan yang ditujukan kepada karyawan berkaitan dengan gaya kepemimpinan demokratis,

lingkungan kerja fisik, lingkungan kerja psikis, motivasi dan kepuasan kerja karyawan Perusahaan Daerah Air Minum (PDAM) Bondowoso.

3.5 Identifikasi Variabel dan Definisi Operasional Variabel

a. Variabel-variabel yang digunakan dalam penelitian ini dikelompokkan menjadi dua macam, yaitu :

1. Variabel bebas atau *independent variabel* (X) meliputi gaya kepemimpinan demokratis (X_1), lingkungan kerja fisik (X_2), lingkungan kerja psikis (X_3) dan motivasi (X_4) .
2. Variabel terikat atau *dependent variabel* (Y) yaitu kepuasan kerja.

b. Definisi Operasional Variabel

Definisi operasional merupakan faktor-faktor yang digunakan dalam penelitian. Definisi operasional variabel dalam penelitian ini dijelaskan sebagai berikut:

1) Variabel gaya kepemimpinan demokratis

Gaya kepemimpinan demokratis di Kantor Perusahaan Daerah Air Minum (PDAM) Bondowoso yang memanusiaikan manusia, dimana para bawahannya diberi kesempatan untuk memberikan pendapatnya. Gaya kepemimpinan ini selalu mengedepankan musyawarah di dalam pengambilan suatu keputusan. Indikatornya Menurut Bass dan Avolio (dalam Nurul 2014:13) adalah:

- 1) *Idealized influece*
- 2) *Inspirational motivation*
- 3) *Intellectual simulation*
- 4) *Indualized consideration*

2) Variabel Lingkungan Kerja Fisik

Lingkungan kerja fisik adalah semua keadaan berbentuk fisik yang dapat mempengaruhi kepuasan kerja karyawan secara langsung di Kantor Perusahaan Daerah Air Minum (PDAM) Bondowoso. Adapun indikator lingkungan kerja fisik (Sadarmayanti, 2001:21):

1. Tata ruang kantor
2. Rancangan peralatan pekerjaan
3. Penerangan
4. Pengaturan suhu dan udara
5. Kebisingan

3) Variabel Lingkungan Kerja Psikis

Lingkungan kerja psikis atau non fisik adalah semua keadaan yang terjadi yang berkaitan dengan hubungan kerja, baik hubungan dengan atasan maupun sesama rekan kerja yang mempengaruhi kepuasan kerja karyawan secara langsung di Kantor Perusahaan Daerah Air Minum (PDAM) Bondowoso. Adapun indikator yang digunakan untuk mengukur variabel lingkungan kerja psikis yaitu (Sadarmayanti, 2001:21):

1. Kebersamaan
2. Hubungan antar rekan kerja
3. Sikap atau perilaku karyawan
4. Sifat dan karakteristik individu
5. Keadaan emosi

4) Variabel Motivasi

Motivasi adalah wujud perilaku kerja yang nampak nyata seperti halnya semakin tekun, memiliki kemauan kuat, sukarela dan inovatif maka akan semakin tinggi pula kepuasan kerjanya. Indikator dari motivasi yaitu (Sardiman 2012:81):

- 1) Ketekunan
- 2) Kemauan
- 3) Kesukarelaan
- 4) Inovatif
- 5) Kerjasama

5) Variabel *Dependen* atau variabel terikat

Kepuasan kerja yaitu tingkat perasaan individu baik secara positif maupun negatif dalam memandang pekerjaannya, Luthan (2001:231). Indikatornya meliputi:

- 1) Pembayaran, seperti gaji dan upah
- 2) Pekerjaan itu sendiri
- 3) Rekan kerja
- 4) Promosi pekerjaan
- 5) Kepenyeliaan (supervisi)

3.6. Skala Pengukuran dan Rentang Kriteria

a. Skala Pengukuran

Skala pengukuran yang digunakan dalam penelitian ini adalah skala likert. Menurut Sanusi (2011:59) menyatakan bahwa skala likert merupakan skala yang didasarkan pada penjumlahan sikap responden dalam merespon pernyataan berkaitan dengan indikator-indikator suatu konsep atau variabel yang sedang diukur. Dalam hal ini, responden diminta untuk menyatakan setuju atau tidak setuju, sangat baik atau tidak baik, puas atau tidak puas.

Untuk variabel gaya kepemimpinan demokratis, setiap item pernyataan menggunakan kriteria:

- | | |
|------------------------------|-----|
| a) Sangat Setuju (SS) | : 5 |
| b) Setuju (S) | : 4 |
| c) Cukup Setuju (CS) | : 3 |
| d) Tidak Setuju (TS) | : 2 |
| e) Sangat Tidak Setuju (STS) | : 1 |

Untuk variabel lingkungan kerja fisik, setiap item pernyataan menggunakan kriteria:

- | | |
|----------------------------|-----|
| a) Sangat Baik (SB) | : 5 |
| b) Baik (B) | : 4 |
| c) Cukup Baik (CB) | : 3 |
| d) Tidak Baik (TB) | : 2 |
| e) Sangat Tidak Baik (STB) | : 1 |

Untuk variabel lingkungan kerja psikis, setiap item pernyataan menggunakan kriteria:

- | | |
|---------------------|-----|
| a) Sangat Baik (SB) | : 5 |
|---------------------|-----|

- b) Baik (B) : 4
- c) Cukup Baik (CB) : 3
- d) Tidak Baik (TB) : 2
- e) Sangat Tidak Baik (STB) : 1

Untuk variabel motivasi, setiap item pernyataan menggunakan kriteria:

- a) Sangat Baik (SB) : 5
- b) Baik (B) : 4
- c) Cukup Baik (CB) : 3
- d) Tidak Baik (TB) : 2
- e) Sangat Tidak Baik (STB) : 1

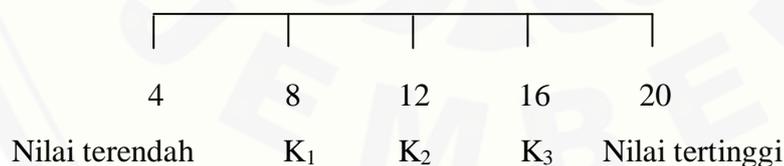
Untuk variabel lingkungan kerja psikis, setiap item pernyataan menggunakan kriteria:

- a) Sangat Puas (SP) : 5
- b) Puas (P) : 4
- c) Cukup Puas (CP) : 3
- d) Tidak Puas (TP) : 2
- e) Sangat Tidak Puas (STP) : 1

b. Kategorisasi Variabel

1. Gaya Kepemimpinan Demokratis

Penilaian gaya kepemimpinan demokratis dengan 4 indikator, maka nilai terendah 4 dan nilai tertinggi 20.



Keterangan :

- 1) Jika $< K_1$, dapat diartikan bahwa gaya kepemimpinan demokratis pada karyawan Perusahaan Daerah Air Minum (PDAM) Bondowoso adalah sangat tidak baik

- 2) Jika $K_1 < K_2$, dapat diartikan bahwa gaya kepemimpinan demokratis pada karyawan Perusahaan Daerah Air Minum (PDAM) Bondowoso adalah tidak baik
- 3) Jika $K_2 < K_3$, dapat diartikan bahwa gaya kepemimpinan demokratis pada karyawan Perusahaan Daerah Air Minum (PDAM) Bondowoso adalah baik
- 4) Jika $K_3 > K_3$, dapat diartikan bahwa gaya kepemimpinan demokratis pada karyawan Perusahaan Daerah Air Minum (PDAM) Bondowoso adalah sangat baik

2. Lingkungan Kerja Fisik

Penilaian lingkungan kerja fisik dengan 5 indikator, maka nilai terendah 5 dan nilai tertinggi 25.

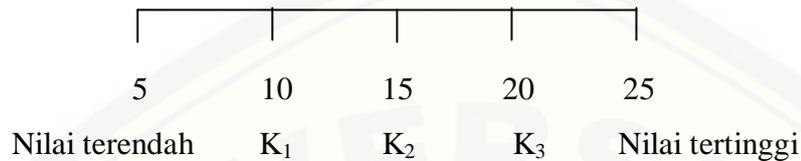
	5	10	15	20	25
Nilai terendah	K_1	K_2	K_3		Nilai tertinggi

Keterangan :

- 1) Jika $K_1 < K_1$, dapat diartikan bahwa lingkungan kerja fisik pada karyawan Perusahaan Daerah Air Minum (PDAM) Bondowoso adalah sangat rendah
- 2) Jika $K_1 < K_2$, dapat diartikan bahwa lingkungan kerja fisik pada karyawan Perusahaan Daerah Air Minum (PDAM) Bondowoso adalah rendah
- 3) Jika $K_2 < K_3$, dapat diartikan bahwa lingkungan kerja fisik pada karyawan Perusahaan Daerah Air Minum (PDAM) Bondowoso adalah tinggi
- 4) Jika $K_3 > K_3$, dapat diartikan bahwa lingkungan kerja fisik pada karyawan Perusahaan Daerah Air Minum (PDAM) Bondowoso adalah sangat tinggi

3. Lingkungan Kerja Psikis

Penilaian lingkungan kerja psikis dengan 5 indikator, maka nilai terendah 5 dan nilai tertinggi 25.

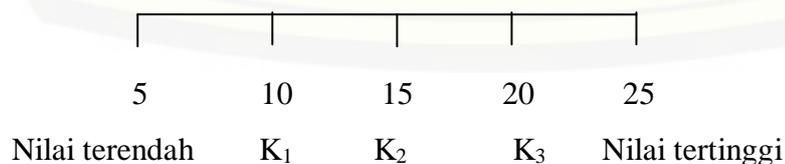


Keterangan :

- 1) Jika $<K_1$, dapat diartikan bahwa lingkungan kerja psikis pada karyawan Perusahaan Daerah Air Minum (PDAM) Bondowoso adalah sangat rendah
- 2) Jika $K_1 - <K_2$, dapat diartikan bahwa lingkungan kerja psikis pada karyawan Perusahaan Daerah Air Minum (PDAM) Bondowoso adalah rendah
- 3) Jika $K_2 - <K_3$, dapat diartikan bahwa lingkungan kerja psikis pada karyawan Perusahaan Daerah Air Minum (PDAM) Bondowoso adalah tinggi
- 4) Jika $>K_3$, dapat diartikan bahwa lingkungan kerja psikis pada karyawan Perusahaan Daerah Air Minum (PDAM) Bondowoso adalah sangat tinggi

4. Motivasi

Penilaian motivasi dengan 5 indikator, maka nilai terendah 5 dan nilai tertinggi 25.

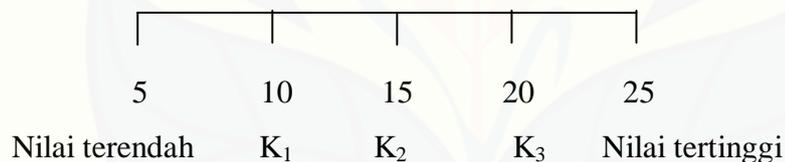


Keterangan :

- 1) Jika $<K_1$, dapat diartikan bahwa motivasi pada karyawan Perusahaan Daerah Air Minum (PDAM) Bondowoso adalah sangat rendah
- 2) Jika $K_1 - <K_2$, dapat diartikan bahwa motivasi pada karyawan Perusahaan Daerah Air Minum (PDAM) Bondowoso adalah rendah
- 3) Jika $K_2- <K_3$, dapat diartikan bahwa motivasi pada karyawan Perusahaan Daerah Air Minum (PDAM) Bondowoso adalah tinggi
- 4) Jika $>K_3$, dapat diartikan bahwa motivasi pada karyawan Perusahaan Daerah Air Minum (PDAM) Bondowoso adalah sangat tinggi

5. Kepuasan Kerja

Penilaian kepuasan kerja dengan 5 indikator, maka nilai terendah 5 dan nilai tertinggi 25.



Keterangan :

- 5) Jika $<K_1$, dapat diartikan bahwa kepuasan kerja pada karyawan Perusahaan Daerah Air Minum (PDAM) Bondowoso adalah sangat tidak puas
- 6) Jika $K_1 - <K_2$, dapat diartikan bahwa kepuasan kerja pada karyawan Perusahaan Daerah Air Minum (PDAM) Bondowoso adalah tidak puas
- 7) Jika $K_2- <K_3$, dapat diartikan bahwa kepuasan kerja pada karyawan Perusahaan Daerah Air Minum (PDAM) Bondowoso adalah puas

- 8) Jika $>K_3$, dapat diartikan bahwa kepuasan kerja pada karyawan Perusahaan Daerah Air Minum (PDAM) Bondowoso adalah sangat puas

3.7 Uji Instrumen

3.7.1 Uji Validitas

Uji validitas bertujuan untuk mengetahui sejauh mana validitas data yang diperoleh dari penyebaran kuisioner. 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%, dengan menggunakan rumus (Prayitno, 2010:90) ;

$$r = \frac{n(\sum XY) - (\sum X)(\sum Y)}{\sqrt{(n\sum X^2 - (\sum X)^2)(n\sum Y^2 - (\sum Y)^2)}}$$

Keterangan ;

r = Koefisien korelasi

X = Skor pertanyaan

Y = Skor total

n = Jumlah sampel

Pengukuran validitas dilakukan dengan menguji taraf signifikansi *product moment pearson's*. Suatu variabel dikatakan valid, apabila variabel tersebut memberikan nilai signifikansi $< 5\%$.

3.7.2 Uji Reliabilitas

Uji reliabilitas digunakan untuk menguji kemampuan suatu hasil pengukuran relatif konsisten apabila pengukurannya diulangi dua kali atau lebih (Prayitno, 2010:97). Reliabilitas berkonsentrasi pada masalah akurasi pengukuran dan hasilnya. Dengan kata lain reliabilitas menunjukkan seberapa besar pengukuran kendali terhadap subjek yang sama.

Pengujian kendala alat ukur dalam alat penelitian menggunakan reliabilitas metode alpha (α) yang digunakan adalah metode *Cronbach* yakni (Prayitno, 2010:97) ;

$$\alpha = \frac{kr}{1 + (k - 1)r}$$

Keterangan;

α = koefisien reliabilitas

r = koefisien rata-rata korelasi antar variabel

k = jumlah variabel bebas dalam persamaan

Pengukuran reliabilitas dilakukan dengan menguji statistik *Cronbach Alpha*. Suatu variabel dikatakan reliabel apabila variabel tersebut memberikan nilai *Cronbach Alpha* > 0,60.

3.8 Metode Analisis Data

3.8.1 Metode Analisis Deskriptif Statistik

Analisis deskriptif statistik adalah menggambarkan tentang ringkasan data-data penelitian seperti mean, standar deviasi, varian, modus, dll. Analisis deskriptif ini dapat digunakan untuk memberikan penjelasan dalam penelitian lanjutan untuk memberikan hasil yang lebih baik terhadap analisis regresi. Analisis deskriptif bersifat penjelasan statistik dengan memberikan gambaran data tentang jumlah data, minimum, maximum, mean, dan standar deviasi (Prayitno, 2010:12).

3.8.2 Metode Analisis Regresi Linier Berganda

Analisis Regresi Linear Berganda merupakan salah satu analisis yang bertujuan untuk mengetahui pengaruh suatu variabel terhadap variabel lain. Dalam analisis regresi variabel yang mempengaruhi disebut *independent variabel* (variabel bebas) dan variabel yang dipengaruhi disebut *dependent variabel* (variabel terikat). Jika dalam persamaan regresi hanya terdapat salah satu variabel bebas dan satu variabel terikat, maka disebut sebagai regresi sederhana, sedangkan jika variabelnya bebasnya lebih dari satu, maka disebut sebagai persamaan regresi berganda (Prayitno, 2010:61).

Untuk mengetahui pengaruh gaya kepemimpinan demokratis, lingkungan kerja fisik, lingkungan kerja psikis dan motivasi terhadap kepuasan kerja karyawan Perusahaan Daerah Air Minum (PDAM) Bondowoso, digunakan analisis regresi linier berganda sebagai berikut (Prayitno, 2010:61) :

$$Y = a + b_1X_1 + b_2X_2 + b_3X_3 + b_4X_4 + e$$

Keterangan :

Y = variabel kepuasan kerja

X₁ = variabel gaya kepemimpinan demokratis

X₂ = variabel lingkungan fisik

X₃ = variabel lingkungan psikis

X₄ = variabel motivasi

b₀ = intersep, konstanta yang merupakan rata-rata nilai Y pada saat X₁, X₂, X₃, X₄ sama dengan nol

b₁ = koefisien regresi variabel gaya kepemimpinan demokratis

b₂ = koefisien regresi variabel lingkungan fisik

b₃ = koefisien regresi variabel lingkungan psikis

b₄ = koefisien regresi variabel motivasi

e = variabel pengganggu

a. Uji Normalitas Data

Uji normalitas data dilakukan untuk mengetahui apakah data yang diperoleh berdistribusi normal atau tidak. Uji normalitas yang dilakukan terhadap sampel dilakukan dengan menggunakan *kolmogorov-smirnov test* dengan menetapkan derajat keyakinan (α) sebesar 5%. Uji ini dilakukan pada setiap variabel dengan ketentuan bahwa jika secara individual masing-masing variabel memenuhi asumsi normalitas, maka secara simultan variabel-variabel tersebut juga bisa dinyatakan memenuhi asumsi normalitas (Prayitno, 2010:71). Kriteria pengujian dengan melihat besaran *kolmogorov-smirnov test* adalah;

1) Jika signifikansi $> 0,05$ maka data tersebut berdistribusi normal

2) Jika signifikansi $< 0,05$ maka data tersebut tidak berdistribusi normal.

Uji normalitas 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, 2013:56). Dasar pengambilan keputusan antara lain :

- 1) Jika data menyebar disekitar garis diagonal dan mengikuti arah garis diagonal, maka model regresi memenuhi asumsi normalitas;
- 2) Jika data menyebar jauh dari garis diagonal dan atau tidak mengikuti arah garis diagonal, maka model regresi tidak memenuhi asumsi normalitas

b. Uji Asumsi Klasik

Setelah memperoleh model regresi linier berganda, maka langkah selanjutnya yang dilakukan apakah model yang dikembangkan bersifat BLUE (*Best Linier Unbised Estimator*). Metode ini mempunyai kriteria bahwa pengamatan harus mewakili variasi minimum, konstanta, dan efisien. Asumsi BLUE yang harus dipenuhi antara lain : tidak ada multikolinearitas, tidak terjadi heteroskedastisitas dan data berdistribusi normal.

1. Uji Multikolinearitas

Uji multikolinearitas adalah pengujian dari asumsi untuk membuktikan bahwa variabel-variabel bebas dalam suatu model tidak saling berkorelasi satu dengan lainnya. Adanya multikolinearitas dapat menyebabkan model regresi yang diperoleh tidak valid untuk menaksir variabel independen. Gejala multikolinearitas juga dapat dideteksi dengan melihat besarnya VIF (*Variance Inflation Factor*). Latan (2013:61), menyatakan bahwa indikasi multikolinearitas pada umumnya terjadi jika VIF lebih dari 10, maka variabel tersebut mempunyai persoalan multikolinieritas dengan variabel bebas lainnya.

2. Uji Heteroskedastisitas

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, 2013:66). Dasar pengambilan keputusan antara lain :

- 1) Jika ada pola tertentu. seperti titik-titik (point-point) yang ada membentuk suatu pola tertentu yang teratur (bergelombang, melebar kemudian menyempit), maka telah terjadi heteroskedastisitas;
- 2) Jika tidak ada pola yang jelas serta titik-titik menyebar diatas dan dibawah angka 0 pada sumbu Y, maka tidak terjadi heteroskedastisitas

3.9 Uji Hipotesis

Uji hipotesis digunakan untuk mengetahui signifikansi dari masing-masing variabel bebas terhadap variabel terikat yang terdapat dalam model. Uji hipotesis yang dilakukan adalah :

a. Uji F

Uji F digunakan untuk melihat signifikansi pengaruh dari variabel bebas secara simultan (serentak) terhadap variabel terikat (Prayitno, 2010:67). Dalam penelitian ini uji F digunakan untuk melihat signifikansi pengaruh dari variabel X_1 , X_2 , X_3 , X_4 secara simultan terhadap variabel Y. Rumus yang akan digunakan adalah :

$$F = \frac{R^2/(k-1)}{1-R^2/(n-k)}$$

Keterangan :

F = pengujian secara simultan

R^2 = koefisien determinasi

k = banyaknya variabel

n = banyaknya sampel

Formulasi hipotesis uji F ;

1) $H_0 : b_1, b_2, b_3, b_4 \neq 0$

H_0 ditolak dan H_a diterima, ada pengaruh secara simultan antara variabel bebas (X_1, X_2, X_3, X_4) terhadap variabel terikat (Y)

2) $H_a : b_1, b_2, b_3, b_4 = 0$

H_0 diterima dan H_a ditolak, tidak ada pengaruh simultan antara variabel bebas (X_1, X_2, X_3, X_4) terhadap variabel terikat (Y)

3) *Level of significane 5%*

4) Pengambilan keputusan ;

a) jika $F_{tabel} > t_{hitung}$: H_0 diterima, berarti tidak ada pengaruh secara simultan antara variabel bebas terhadap variabel terikat;

b) jika $F_{tabel} < t_{hitung}$: H_0 ditolak, berarti ada pengaruh secara simultan antara variabel bebas terhadap variabel terikat

b. Uji R^2 (Koefisien Determinasi)

Koefisien determinasi adalah data untuk mengetahui seberapa besar prosentase pengaruh langsung variabel bebas yang semakin dekat hubungannya dengan variabel terikat atau dapat dikatakan bahwa penggunaan model tersebut bisa dibenarkan. Dari koefisiensi determinasi (R^2) dapat diperoleh suatu nilai untuk mengukur besarnya sumbangan dari beberapa variabel X terhadap variasi naik turunnya variabel Y (Prayitno, 2010:66).

$$R^2 = \sum Y \frac{b^1 \sum X_1 Y + b^2 \sum X_2 Y + b^3 \sum X_3 Y + b^4 \sum X_4 Y}{\sum Y^2}$$

Keterangan :

R^2 = Koefisien determinasi berganda

Y = Variabel terikat (*dependent*)

X = Variabel bebas (*Independent*)

b = Koefisien regresi linier

c. Uji t

Analisis ini digunakan untuk membuktikan signifikan tidaknya antara variabel pengaruh gaya kepemimpinan demokratis, lingkungan kerja fisik, lingkungan kerja psikis dan motivasi terhadap kepuasan kerja karyawan Perusahaan Daerah Air Minum (PDAM) Bondowoso. Rumusnya adalah (Prayitno, 2010:68) ;

$$t = \frac{b_i}{Se(b_i)}$$

Keterangan :

t = test signifikan dengan angka korelasi

b_i = koefisien regresi

Se (b_i) = *standard error* dari koefisien korelasi

Formulasi hipotesis uji t ;

1) $H_0 : b_i = 0, i = 1, 2, 3, 4$

H_0 diterima dan H_a ditolak, tidak ada pengaruh secara parsial (individu) antara variabel bebas (X) terhadap variabel terikat (Y)

2) $H_a : b_i \neq 0, i = 1, 2, 3, 4$

H_0 ditolak dan H_a diterima, ada pengaruh secara parsial (individu) antara variabel bebas (X) terhadap variabel terikat (Y)

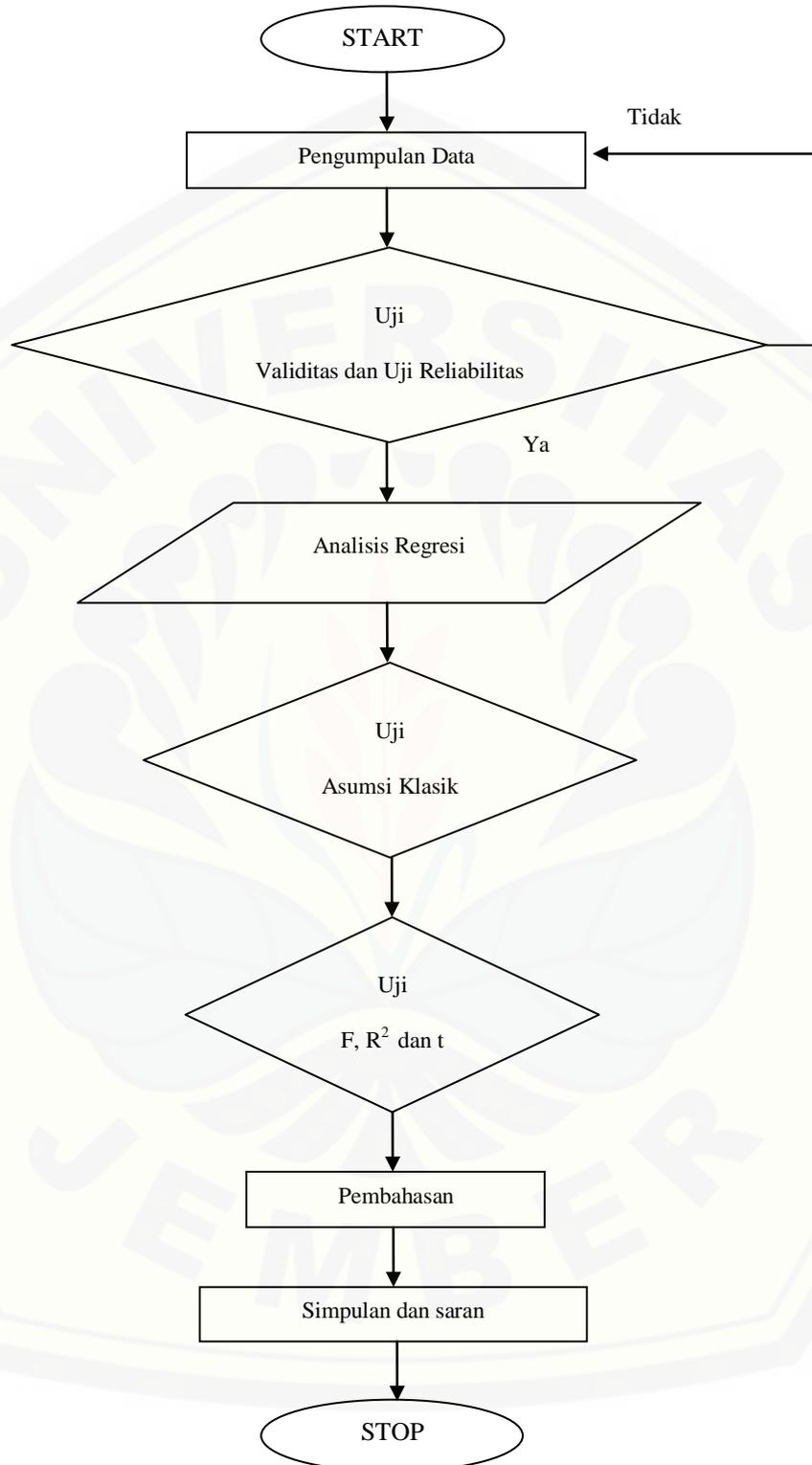
3) *Level of significane* 5% (Uji 2 sisi, 5% : 2 = 2,5% atau 0,025)

4) Pengambilan keputusan ;

a) jika $t_{tabel} > t_{hitung}$: H_0 diterima, berarti tidak ada pengaruh secara parsial antara variabel bebas terhadap variabel terikat;

b) jika $t_{tabel} < t_{hitung}$: H_0 ditolak, berarti ada pengaruh secara parsial antara variabel bebas terhadap variabel terikat.

3.10 Kerangka Pemecahan Masalah



Keterangan:

- a. Mulai, merupakan permulaan dan persiapan penelitian terhadap masalah yang diteliti.
- b. Melakukan pengumpulan data.
- c. Melakukan uji validitas dan uji reliabilitas untuk mendapatkan data yang akurat dan mempunyai tingkat kepercayaan yang tinggi. Jika data uji tidak valid, maka kembali ke langkah sebelumnya yaitu tahap pengumpulan data. Jika data dinyatakan valid, maka dilanjutkan ke langkah selanjutnya.
- d. Data dianalisis menggunakan analisis regresi linier berganda untuk mengetahui besarnya pengaruh gaya kepemimpinan demokratis (X_1), lingkungan kerja fisik (X_2), lingkungan kerja psikis (X_3) motivasi (X_4) terhadap kepuasan kerja karyawan (Y) pada Perusahaan Daerah Air Minum (PDAM) Bondowoso (pengaruh hubungan masing - masing variabel $X_1 \dots X_n$ terhadap variabel Y).
- e. Melakukan Uji Asumsi Klasik.
- f. Melakukan Uji F , R^2 dan t .
- g. Melakukan pembahasan.
- h. Menarik kesimpulan dan memberikan saran.
- i. Berhenti, menunjukkan berakhirnya kegiatan penelitian.

BAB 4

HASIL DAN PEMBAHASAN

4.1 Gambaran Umum Objek Penelitian

4.1.1 Sejarah Singkat Perusahaan Daerah Air Minum (PDAM) Bondowoso

Perusahaan Daerah Air Minum (PDAM) Bondowoso yang beralamatkan di Jl. Mastrip 193A Bondowoso Telp/fax : 0332-427017. E-mail : pdambdws@telkom.net . Perusahaan Daerah Air Minum (PDAM) Kabupaten Bondowoso adalah Badan Usaha Milik Pemerintah Kabupaten Bondowoso yang didirikan berdasarkan Peraturan Daerah Nomor 2 Tahun 1993 tanggal 5 Pebruari 1993 tentang Pendirian Perusahaan Daerah Air Minum Kabupaten Daerah Tingkat II Bondowoso yang telah disempurnakan dengan Peraturan Daerah Nomor 6 Tahun 2011 tanggal 1 Agustus 2011 tentang Perubahan Atas Peraturan Daerah Kabupaten Daerah Tingkat II Bondowoso Nomor 2 Tahun 1993 tentang Pendirian Perusahaan Daerah Air Minum Kabupaten Daerah Tingkat II Bondowoso. Dimana pembentukannya merupakan pengalihan status dari Badan Pengelola Air Minum (BPAM) sesuai Surat Keputusan Menteri Pekerjaan Umum Nomor 21/KPTS/1088 tanggal 11 Januari 1989 dan beroperasi secara komersial tanggal 1 April 1989. Pengalihan status BPAM menjadi Perusahaan Daerah Air Minum (PDAM) berdasarkan Berita Acara Nomor : 6090/2769/023/1992 dan 690/3567/438.23/1992 tanggal 28 Desember 1992.

Perusahaan Daerah Air Minum (PDAM) didirikan dengan maksud memberikan jasa pelayanan umum dalam penyediaan air minum dan memperoleh keuntungan berdasarkan prinsip-prinsip ekonomi disamping mempunyai tugas sosial.

Sampai akhir tahun 2012 Perusahaan Daerah Air Minum (PDAM) Kabupaten Bondowoso mengelola 11 (duabelas) Unit Pelayanan Kecamatan (UPK) yaitu : UPK Bondowoso, UPK Sukosari, UPK Maesan, UPK Tegalampel, UPK Tapen, UPK Prajekan, UPK Tlogosari, UPK Wringin, UPK Curahdami, UPK Tamanan dan UPK Tenggarang.

4.1.2 Visi Perusahaan Daerah Air Minum (PDAM) Bondowoso

“Menjadikan Perusahaan Air Minum Yang Sehat, Mandiri dan Terbaik Dalam Pelayanan.”

4.1.3 Misi Perusahaan Daerah Air Minum (PDAM) Bondowoso

1. Meningkatkan kualitas, kuantitas dan kontinuitas pelayanan demi Kepuasan pelanggan.
2. Memperluas wilayah cakupan pelayanan.
3. Menjadikan perusahaan sehat dan pelayanan prima.
4. Meningkatkan profesionalisme dan kesejahteraan pegawai.
5. Memberikan kontribusi pendapatan asli daerah.

4.1.4 Struktur Organisasi Perusahaan Daerah Air Minum (PDAM) Bondowoso

Dalam mengoperasikan jalannya perusahaan, dibentuklah organ dan kepegawaian yang tersusun dalam struktur organisasi Perusahaan Daerah Air Minum (PDAM) Bondowoso. Pembentukan organ dan kepegawaian mengacu kepada Peraturan Menteri dalam Negeri No. 2 Tahun 2007 tentang Organisasi dan Kepegawaian Perusahaan Daerah Air Minum.

Perusahaan Daerah Air Minum (PDAM) Kabupaten Bondowoso dipimpin oleh seorang Direktur yang diangkat dengan Surat Keputusan Bupati Kepala Daerah Kabupaten Bondowoso No. 188.45/1500/430.6.2/2013 tentang Pengangkatan Direktur Perusahaan Air Minum (PDAM) Kabupaten Bondowoso.

Bupati melakukan pengawasan, pengendalian dan pembinaan pengelolaan Perusahaan Daerah Air Minum (PDAM) dibantu oleh Dewan Pengawas yang diangkat dengan Surat Keputusan Bupati Kepala Daerah Kabupaten Bondowoso Nomor : 188.45/1037/430.6.2/2013 tentang Pengangkatan Dewan Pengawas Perusahaan Daerah Air Minum (PDAM) Periode 2013 – 2016.

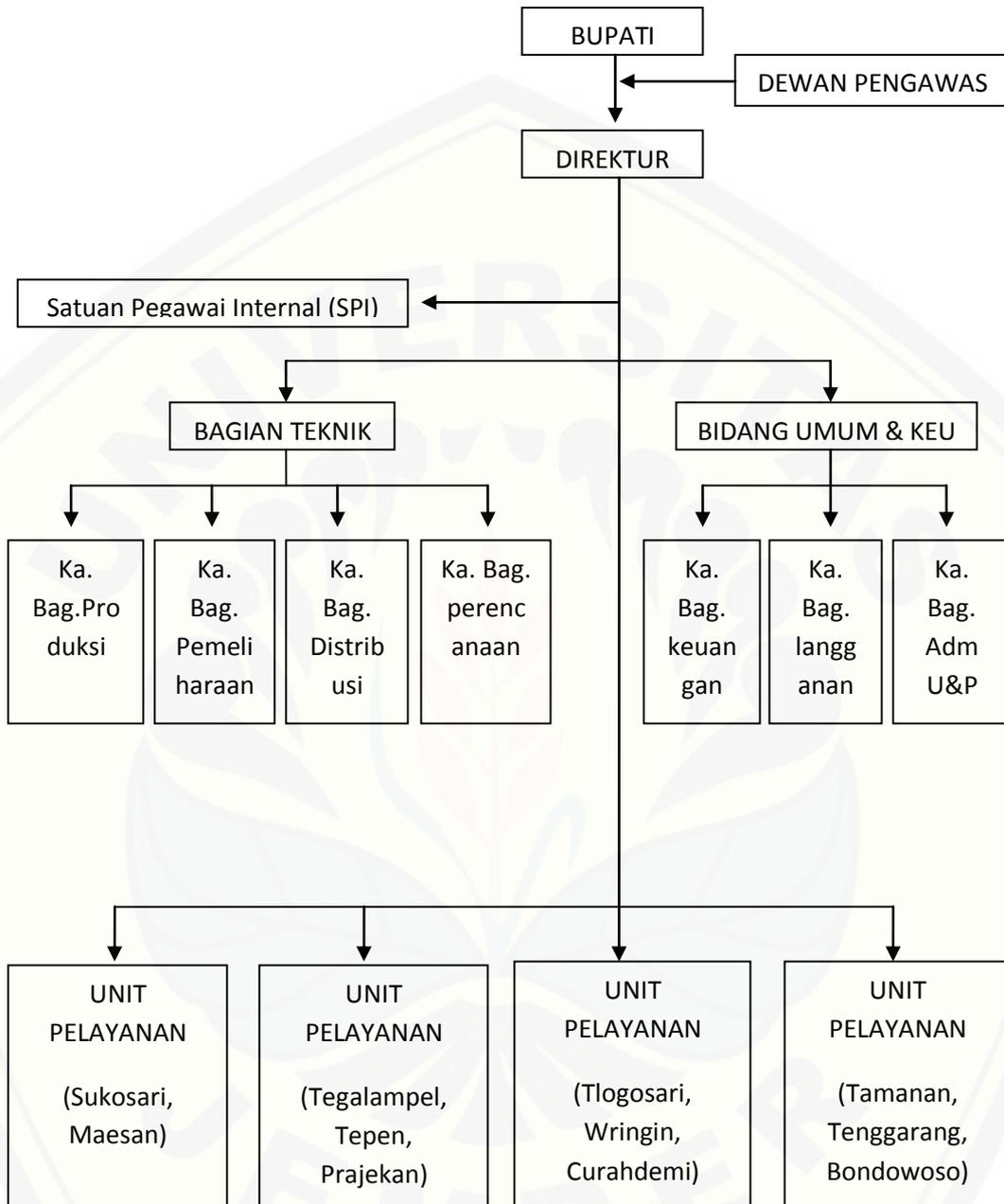
Adapun susunannya adalah sebagai berikut :

a. Pemegang saham yaitu :

Pemerintah Kabupaten Bondowoso dalam hal ini adalah Bupati Bondowoso

b. Pengurus yaitu :

- 1) Dewan Pengawas
 - a) Ketua Dewan Pengawas, merangkap anggota.
 - b) Sekretaris Dewan Pengawas, merangkap anggota.
 - c) Anggota.
 - 2) Direktur
- c. Pelaksana yaitu :
- 1) Bagian Teknik, membawahi :
 - a) Ka. Bagian Produksi
 - b) Ka. Bagian Pemeliharaan
 - 1) Unit Layanan
 - 2) Unsur kelompok jabatan fungsional yaitu:
 - a) Satuan Pengawasan Internal (SPI)
 - c) Ka. Bagian Trans/Distribusi
 - d) Ka. Bagian Perencanaan
 - 2) Bagian Umum dan Keuangan, membawahi :
 - a) Ka. Bagian Keuangan
 - b) Ka. Bagian Langganan
 - c) Ka. Bagian Administrasi



Sumber : Perusahaan Daerah Air Minum (PDAM) Bondowoso

Gambar : 4.1 Struktur Organisasi Perusahaan Daerah Air Minum (PDAM) Bondowoso

4.1.5 Karakteristik Responden

Responden dalam penelitian ini adalah seluruh karyawan Perusahaan Daerah Air Minum (PDAM) Bondowoso yaitu sebanyak 60 orang responden. Karakteristik responden dalam penelitian ini, yaitu karakteristik responden berdasarkan umur, jenis kelamin, pendidikan terakhir dan lama kerja.

a. Karakteristik Responden Berdasarkan Umur

Umur responden terbagi dalam 4 kelompok dari 60 responden, yaitu 20 – 30 tahun, 31 – 40 tahun, 41 – 50 tahun dan diatas 50 tahun. Berdasarkan penelitian yang telah dilakukan, didapati karakteristik responden berdasarkan umur dalam penelitian ini dapat dilihat pada Tabel 4.1. Berikut data responden berdasarkan umur ;

Tabel 4.1 Karakteristik Responden Berdasarkan Umur

Umur	Jumlah	
	Jumlah	Persentase
20 – 30 tahun	6	10%
31 – 40 tahun	34	56,67%
41 – 50 tahun	8	13,34%
dias 50 tahun	12	20%
Jumlah	60	100%

Sumber : Data diolah, Mei 2015

Berdasarkan Tabel 4.1, dapat diketahui bahwa responden yang paling banyak atau mayoritas yang menjadi karyawan Perusahaan Daerah Air Minum (PDAM) Bondowoso adalah responden yang berumur diantara 31 – 40 tahun, sedangkan minoritas responden yang menjadi karyawan Perusahaan Daerah Air Minum (PDAM) Bondowoso adalah responden yang berumur diantara 20 – 30 tahun, 41 – 50 tahun dan diatas 50 tahun.

b. Karakteristik Responden Berdasarkan Jenis Kelamin

Jenis kelamin responden terbagi dalam 2 kelompok dari 60 responden, yaitu pria dan wanita. Berdasarkan penelitian yang telah dilakukan, didapati karakteristik responden berdasarkan jenis kelamin dalam

penelitian ini dapat dilihat pada Tabel 4.2. Berikut data responden berdasarkan jenis kelamin ;

Tabel 4.2 Karakteristik Responden Berdasarkan Jenis Kelamin

Jenis Kelamin	Jumlah	
	Jumlah	Persentase
Pria	44	73,34%
Wanita	16	26,67%
Jumlah	60	100%

Sumber : Data diolah, Mei 2015

Berdasarkan Tabel 4.2, dapat diketahui bahwa responden yang paling banyak atau mayoritas yang menjadi karyawan Perusahaan Daerah Air Minum (PDAM) Bondowoso adalah responden yang berjenis kelamin pria, dan minoritas responden yang menjadi karyawan Perusahaan Daerah Air Minum (PDAM) Bondowoso adalah responden yang berjenis kelamin wanita.

c. Karakteristik Responden Berdasarkan Pendidikan

Pendidikan responden terbagi dalam 5 kelompok dari 60 responden, yaitu Strata 1, Diploma 1, Diploma 2, Diploma 3 dan SMA/ SMK. Berdasarkan penelitian yang telah dilakukan, didapati karakteristik responden berdasarkan pendidikan dalam penelitian ini dapat dilihat pada Tabel 4.3. Berikut data responden berdasarkan pendidikan ;

Tabel 4.3 Karakteristik Responden Berdasarkan Pendidikan

Pendidikan	Jumlah	
	Jumlah	Persentase
SMA/ SMK	15	25%
Diploma 1	4	6,67%
Diploma 2	2	3,34%
Diploma 3	14	2,23%
Strata 1	25	41,67%
Jumlah	60	100%

Sumber : Data diolah, Mei 2015

Berdasarkan Tabel 4.3, dapat diketahui bahwa responden yang paling banyak atau mayoritas responden yang menjadi karyawan Perusahaan Daerah Air Minum (PDAM) Bondowoso adalah responden telah berpendidikan Strata 1, sedangkan minoritas responden yang menjadi karyawan Perusahaan Daerah Air Minum (PDAM) Bondowoso adalah responden telah berpendidikan SMA/ SMK, Diploma 1, Diploma 2, dan Diploma 3.

d. Karakteristik Responden Berdasarkan Lama Kerja

Lama kerja responden terbagi dalam 4 kelompok dari 60 responden, yaitu 1 – 4 tahun, 5 – 9 tahun, 10 – 14 tahun dan diatas 14 tahun. Berdasarkan penelitian yang telah dilakukan, didapati karakteristik responden berdasarkan lama kerja dalam penelitian ini dapat dilihat pada Tabel 4.4. Berikut data responden berdasarkan lama kerja ;

Tabel 4.4 Karakteristik Responden Berdasarkan Lama kerja

Lama kerja	Jumlah	
	Jumlah	Persentase
1 – 4 tahun	6	10%
5 – 9 tahun	12	20%
10 – 14 tahun	24	40%
Diatas 14 tahun	18	30%
Jumlah	60	100%

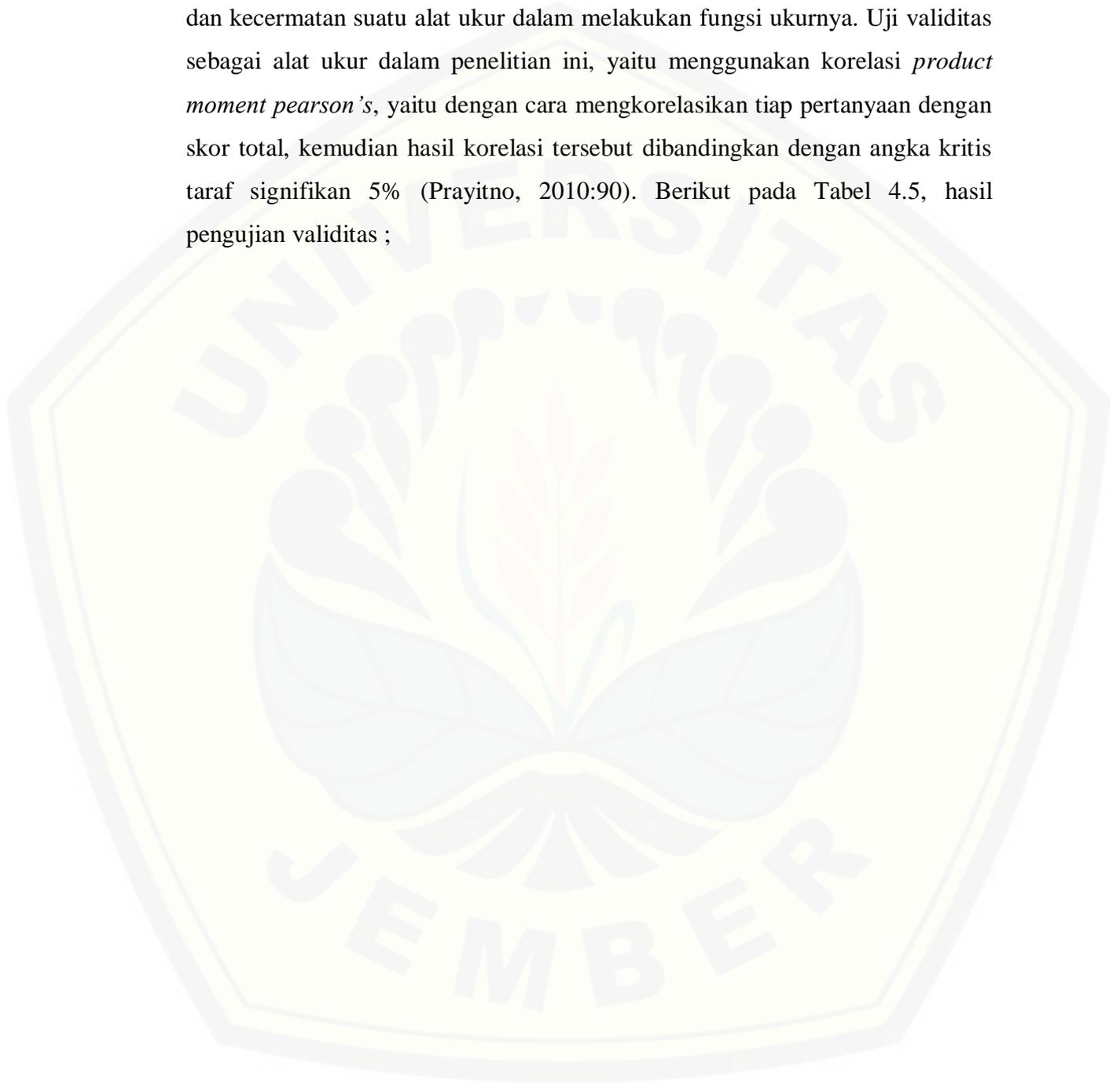
Sumber : Data diolah, Mei 2015

Berdasarkan Tabel 4.4, dapat diketahui bahwa responden yang paling banyak atau mayoritas responden yang menjadi karyawan Perusahaan Daerah Air Minum (PDAM) Bondowoso adalah responden yang telah berkerja selama 10 – 14 tahun, sedangkan minoritas responden yang menjadi karyawan Perusahaan Daerah Air Minum (PDAM) Bondowoso adalah responden responden yang telah berkerja selama 1 – 4 tahun, 5 – 9 tahun, dan diatas 14 tahun.

4.2 Uji Instrument

4.2.1 Uji Validitas

Uji validitas dimaksudkan untuk mengetahui seberapa besar ketepatan dan kecermatan suatu alat ukur dalam melakukan fungsi ukurnya. 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). Berikut pada Tabel 4.5, hasil pengujian validitas ;



Tabel 4.5 Hasil Uji Validitas

Indikator	<i>Product Moment</i>		Sig.	<i>a</i>	Keterangan
	<i>Pearson's</i>				
X _{1,1}	0,509		0,000 <	0,05	Valid
X _{1,2}	0,603		0,000 <	0,05	Valid
X _{1,3}	0,613		0,000 <	0,05	Valid
X _{1,4}	0,674		0,000 <	0,05	Valid
X _{2,1}	0,487		0,000 <	0,05	Valid
X _{2,2}	0,477		0,000 <	0,05	Valid
X _{2,3}	0,658		0,000 <	0,05	Valid
X _{2,4}	0,513		0,000 <	0,05	Valid
X _{2,5}	0,648		0,000 <	0,05	Valid
X _{3,1}	0,687		0,000 <	0,05	Valid
X _{3,2}	0,483		0,000 <	0,05	Valid
X _{3,3}	0,509		0,000 <	0,05	Valid
X _{3,4}	0,619		0,000 <	0,05	Valid
X _{3,5}	0,717		0,000 <	0,05	Valid
X _{4,1}	0,633		0,000 <	0,05	Valid
X _{4,2}	0,759		0,000 <	0,05	Valid
X _{4,3}	0,534		0,000 <	0,05	Valid
X _{4,4}	0,602		0,000 <	0,05	Valid
X _{4,5}	0,747		0,000 <	0,05	Valid
Y ₁	0,717		0,000 <	0,05	Valid
Y ₂	0,750		0,000 <	0,05	Valid
Y ₃	0,553		0,000 <	0,05	Valid
Y ₄	0,710		0,000 <	0,05	Valid
Y ₅	0,806		0,000 <	0,05	Valid

Sumber : Lampiran 3

Berdasarkan tabel 4.5, 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 sesuai atau relevan dan dapat digunakan sebagai item dalam pengumpulan data.

4.2.2 Uji Reliabilitas

Pengujian ini dilakukan untuk menunjukkan sejauh mana suatu hasil pengukuran relatif konsisten. Suatu pertanyaan atau pernyataan yang baik adalah pertanyaan atau pernyataan yang jelas mudah dipahami dan memiliki interpretasi yang sama meskipun disampaikan kepada responden yang berbeda dan waktu yang berlainan. Uji reliabilitas menggunakan *cronbach's alpha*. Suatu instrument dikatakan reliabel apabila *cronbach's alpha* lebih besar dari 0,60 (Prayitno, 2010:97). Berikut pada Tabel 4.6 disajikan hasil pengujian reliabilitas ;

Tabel 4.6 Hasil Uji Reliabilitas

Variabel	<i>Cronbach's Alpha</i>	<i>Cutt off</i>	<i>N of Item</i>	Keterangan
X ₁	0,632	> 0,6	4	Reliabel
X ₂	0,671	> 0,6	5	Reliabel
X ₃	0,695	> 0,6	5	Reliabel
X ₄	0,742	> 0,6	5	Reliabel
Y	0,765	> 0,6	5	Reliabel

Sumber : Lampiran 4

Berdasarkan Tabel 4.6, hasil uji reliabilitas diatas menunjukkan bahwa data yang diperoleh bersifat reliabel karena nilai *cronbach's alpha* yakni 0,632, 0,671, 0,695, 0,742 dan 0,765 > 0,60, sehingga data yang diperoleh dapat dinyatakan reliabel atau layak sebagai alat dalam pengumpulan data.

4.3 Metode Analisis Data

4.3.1 Analisis Deskripsi Variabel

Deskripsi variabel digunakan untuk melihat frekuensi jawaban responden terhadap kriteria jawaban yang disediakan. Penelitian ini menggunakan 5 kriteria, dimana pada masing-masing variabel memiliki kriteria yang berbeda. Jawaban responden atas penilaian gaya kepemimpinan

demokratis, lingkungan kerja fisik, lingkungan kerja psikis dan motivasi terhadap kepuasan kerja karyawan Perusahaan Daerah Air Minum (PDAM) Bondowoso dapat dilihat pada tabel berikut.

a. Deskripsi Variabel Gaya Kepemimpinan Demokratis

Tabel 4.7 Deskripsi Variabel Gaya Kepemimpinan Demokratis

No	Indikator	Frekuensi										Jumlah	
		1	%	2	%	3	%	4	%	5	%	T	%
1.	X1.1	-	-	-	-	1	1,7	50	83,3	9	15	60	100
2.	X1.2	-	-	-	-	2	3,3	45	75	13	21,7	60	100
3.	X1.3	-	-	-	-	3	5	45	75	12	20	60	100
4.	X1.4	-	-	-	-	2	3,3	45	75	13	21,7	60	100

Sumber: Lampiran 5

Berdasarkan Tabel 4.7 dapat diketahui bahwa responden yang paling banyak atau mayoritas menjawab 4 yang artinya berkriteria setuju. Hal ini berarti bahwa karyawan di Kantor Perusahaan Daerah Air Minum (PDAM) Bondowoso merasa pemimpin sudah memberikan contoh teladan yang baik terhadap karyawan, maka dari itu responden setuju terhadap pernyataan yang diberikan.

b. Deskripsi Variabel Lingkungan Kerja Fisik

Tabel 4.8 Deskripsi Variabel Lingkungan Kerja Fisik

No	Indikator	Frekuensi										Jumlah	
		1	%	2	%	3	%	4	%	5	%	T	%
1.	X1.1	-	-	-	-	1	1,7	48	80	11	18,3	40	100
2.	X1.2	-	-	-	-	1	1,7	52	86,7	7	11,7	40	100
3.	X1.3	-	-	-	-	-	-	51	85	9	15	40	100
4.	X1.4	-	-	-	-	1	1,7	46	76,7	13	21,7	40	100
5.	X1.5	-	-	-	-	-	-	54	90	6	10	40	100

Sumber: Lampiran 6

Berdasarkan Tabel 4.8 dapat diketahui bahwa responden yang paling banyak atau mayoritas menjawab 4 yang artinya berkriteria baik. Hal ini berarti bahwa karyawan di Kantor Perusahaan Daerah Air Minum (PDAM) Bondowoso merasa lingkungan kerja fisik di Kantor Perusahaan Daerah Air Minum (PDAM) Bondowoso sudah baik.

c. Deskripsi Variabel Lingkungan Kerja Psikis

Tabel 4.9 Deskripsi Variabel Lingkungan Kerja Psikis

No	Indikator	Frekuensi										Jumlah	
		1	%	2	%	3	%	4	%	5	%	T	%
1.	X1.1	-	-	-	-	-	-	46	76,7	14	23,3	40	100
2.	X1.2	-	-	-	-	1	1,7	47	78,3	12	20	40	100
3.	X1.3	-	-	-	-	2	3,3	49	81,7	9	15	40	100
4.	X1.4	-	-	-	-	4	6,7	42	70	14	23,3	40	100
5.	X1.5	-	-	-	-	-	-	44	73,3	16	26,7	40	100

Sumber: Lampiran 7

Berdasarkan Tabel 4.9 dapat diketahui bahwa responden yang paling banyak atau mayoritas menjawab 4 yang artinya berkriteria baik. Hal ini berarti bahwa karyawan di Kantor Perusahaan Daerah Air Minum (PDAM) Bondowoso merasa lingkungan kerja psikis antar karyawan sudah terjalin dengan baik.

d. Deskripsi Variabel Motivasi

Tabel 4.10 Deskripsi Variabel Motivasi

No	Indikator	Frekuensi										Jumlah	
		1	%	2	%	3	%	4	%	5	%	T	%
1.	X1.1	-	-	-	-	-	-	50	83,3	10	16,7	40	100
2.	X1.2	-	-	-	-	-	-	46	76,7	14	23,3	40	100
3.	X1.3	-	-	-	-	2	3,3	50	83,3	8	13,3	40	100
4.	X1.4	-	-	-	-	2	3,3	47	78,3	11	18,3	40	100
5.	X1.5	-	-	-	-	-	-	47	78,3	13	21,7	40	100

Sumber: Lampiran 8

Berdasarkan Tabel 4.10 dapat diketahui bahwa responden yang paling banyak atau mayoritas menjawab 4 yang artinya berkriteria baik. Hal ini berarti bahwa karyawan di Kantor Perusahaan Daerah Air Minum (PDAM) Bondowoso merasa motivasi yang pemimpin berikan kepada karyawan mampu merangsang karyawan untuk melaksanakan tugas dengan baik.

e. Deskripsi Variabel Kepuasan Kerja

Tabel 4.11 Deskripsi Variabel Kepuasan Kerja

No	Indikator	Frekuensi										Jumlah	
		1	%	2	%	3	%	4	%	5	%	T	%
1.	X1.1	-	-	-	-	-	-	44	73,3	16	26,7	40	100
2.	X1.2	-	-	-	-	-	-	48	80	12	20	40	100
3.	X1.3	-	-	-	-	2	3,3	45	75	13	21,7	40	100
4.	X1.4	-	-	-	-	-	-	46	76,7	14	23,3	40	100
5.	X1.5	-	-	-	-	-	-	45	75	15	25	40	100

Sumber: Lampiran 9

Berdasarkan Tabel 4.11 dapat diketahui bahwa responden yang paling banyak atau mayoritas menjawab 4 yang artinya berkriteria puas. Hal ini berarti bahwa karyawan di Kantor Perusahaan Daerah Air Minum (PDAM) Bondowoso merasa puas terhadap pernyataan yang diberikan.

4.3.2 Analisis Deskriptif Statistik

Analisis deskriptif statistik adalah menggambarkan tentang ringkasan data-data penelitian seperti maximum, minimum, mean, standar deviasi. Analisis deskriptif ini dapat digunakan untuk memberikan penjelasan dalam penelitian lanjutan untuk memberikan hasil yang lebih baik terhadap analisis regresi. Analisis deskriptif bersifat penjelasan statistik dengan memberikan gambaran data tentang jumlah data, minimum, maximum, mean, dan standar deviasi (Prayitno, 2010:12). Adapun hasil uji Analisis Deskriptif Statistik.

Tabel 4.12 Hasil Analisis Deskriptif Statistik

Keterangan	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
Kepuasan kerja (Y)	60	1	4,4	1,81	0,57
Gaya kepemimpinan demokratis (X ₁)	60	2,42	4,25	3,26	0,43
Lingkungan kerja fisik (X ₂)	60	1,87	4,2	2,62	0,37
Lingkungan kerja psikis (X ₃)	60	1,84	4,2	2,52	0,48
Motivasi (X ₄)	60	1,41	4	2,13	0,48
Valid N (listwise)	60				

Sumber : Lampiran 10

Berdasarkan tabel 4.12, berkaitan dengan analisis deskriptif statistik dapat dilihat bahwa dengan jumlah data sebanyak 60, variabel kepuasan kerja (Y) mempunyai rata-rata sebesar 1,81, dengan nilai minimal 1 dan maksimal 4,4, sedangkan standar devisiasinya sebesar 0,57%. Variabel gaya kepemimpinan demokratis (X₁) mempunyai rata-rata 3,62, dengan nilai minimal 2,42 dan maksimal 4,25, sedangkan standar devisiasinya sebesar 0,43%. Variabel lingkungan kerja fisik (X₂) mempunyai rata-rata sebesar 2,62, dengan nilai minimal 1,87 dan maksimal 4,2 sedangkan standar devisiasinya sebesar 0,37%. Variabel lingkungan kerja psikis (X₃) mempunyai rata-rata sebesar 2,52, dengan nilai minimal 1,84 dan maksimal 4,2, sedangkan standar devisiasinya sebesar 0,48%. Variabel motivasi (X₄) mempunyai rata-rata sebesar 2,13, dengan nilai minimal 1,41 dan maksimal 4, sedangkan standar devisiasinya sebesar 0,48%.

4.3.3 Metode Analisis Regresi Linier Berganda

Analisis regresi berganda berkaitan dengan studi ketergantungan suatu variabel *dependen* pada satu atau lebih variabel *independen* dengan tujuan untuk mengetahui seberapa besar pengaruh variabel *independen* terhadap

variabel *dependen*. Hasil analisis regresi linear berganda antara variabel *independen* yaitu gaya kepemimpinan demokratis, lingkungan kerja fisik, lingkungan kerja psikis, dan motivasi, serta variabel *dependen* yaitu kepuasan. Berikut pada Tabel 4.13 disajikan hasil analisis regresi linear berganda ;

Tabel 4.13 Hasil Regresi Linear Berganda

Variabel <i>Independent</i>	<i>Standardized</i>	t	t _{tabel}	Sig.	a	Keterangan
	<i>Coefficients</i> B					
(Constant)	-1,535	-	-	-	-	-
Gaya kepemimpinan demokratis (X ₁)	0,201	2,353	> 2,004	0,022	< 0,05	Signifikan
Lingkungan kerja fisik (X ₂)	0,251	3,399	> 2,004	0,001	< 0,05	Signifikan
Lingkungan kerja psikis (X ₃)	0,419	4,270	> 2,004	0,000	< 0,05	Signifikan
Motivasi (X ₄)	0,211	2,600	> 2,004	0,012	< 0,05	Signifikan
<i>Adjusted R Square = 0,774</i>				F. Hitung = 51,455		
				Sig. F = 0,000		

Sumber : Lampiran 11

Berdasarkan koefisien regresi, maka persamaan regresi yang dapat dibentuk adalah ;

$$Y = -1,535 + 0,201X_1 + 0,251X_2 + 0,419X_3 + 0,211X_4$$

- Nilai konstanta -1,535, menunjukkan bahwa apabila gaya kepemimpinan demokratis kurang efektif, lingkungan kerja fisik kurang efisien, lingkungan kerja psikis kurang kondusif dan motivasi rendah maka yang terjadi kepuasan kerja semakin rendah;
- Nilai koefisien 0,201 pada gaya kepemimpinan demokratis, menunjukkan bahwa semakin efektif maka karyawan akan semakin meningkatkan kepuasan kerjanya;

- c. Nilai koefisien 0,251 pada lingkungan kerja fisik, menunjukkan bahwa semakin efisien maka karyawan akan semakin meningkatkan kepuasan kerjanya;
- d. Nilai koefisien 0,419 pada lingkungan kerja psikis, menunjukkan bahwa semakin kondusif maka karyawan akan semakin meningkatkan kepuasan kerjanya;
- e. Nilai koefisien 0,211 pada motivasi, menunjukkan bahwa semakin tinggi maka akan semakin meningkatkan kepuasan kerja karyawan.

a. Uji Normalitas

Uji normalitas data dilakukan untuk mengetahui apakah data yang diperoleh berdistribusi normal atau tidak. Uji normalitas yang dilakukan terhadap sampel dilakukan dengan menggunakan *kolmogorov-smirnov test* dengan menetapkan derajat keyakinan (α) sebesar 5% (Prayitno, 2010:71). Adapun hasil pengujian dapat disajikan sebagai berikut ;

Tabel 4.14 Hasil Uji Normalitas

<i>Test of Normality</i>	<i>Kolmogorov-Smirnov</i>			
	<i>Sig.</i>		<i>Cutt off</i>	<i>Keterangan</i>
X ₁	0,125	>	0,05	Normal
X ₂	0,157	>	0,05	Normal
X ₃	0,140	>	0,05	Normal
X ₄	0,105	>	0,05	Normal
Y	0,186	>	0,05	Normal

Sumber : Lampiran 12

Berdasarkan tabel 4.14, dapat diketahui bahwa nilai probabilitas atau signifikansi untuk masing-masing variabel, yaitu 0,125, 0,157, 0,140, 0,105 dan 0,186 > 0,05, sehingga dapat dinyatakan bahwa data dalam penelitian ini berdistribusi normal.

Uji normalitas bertujuan untuk menguji apakah dalam sebuah model regresi, variabel independen, variabel dependen atau keduanya mempunyai

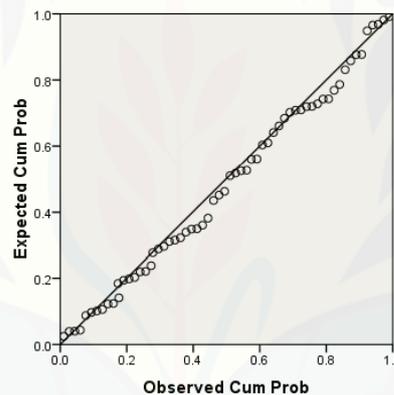
distribusi normal ataukah mutlak regresi yang baik adalah distribusi data normal atau mendekati normal. Mendeteksi normalitas dengan melihat penyebaran data titik pada sumbu diagonal dari grafik (Latan, 2013:42). Dasar pengambilan keputusan antara lain :

- 1) Jika data menyebar disekitar garis diagonal dan mengikuti arah garis diagonal, maka model regresi rmemenuhi asumsi normalitas;
- 2) Jika data menyebar jauh dari garis diagonal dan atau tidak mengikuti arah garis diagonal, maka model regresi tidak memenuhi asumsi normalitas.

Adapun hasil pengujian disajikan pada Gambar 4.2, sebagai berikut ;

Normal P-P Plot of Regression Standardized Residual

Dependent Variable: Kepuasan Kerja Karyawan PDAM Bondowoso



Gambar 4.2 Hasil Uji Normalitas

Gambar 4.2, menunjukkan bahwa data berdistribusi normal, karena data menyebar disekitar garis diagonal dan mengikuti arah garis diagonal sehingga dapat dinyatakan bahwa model regresi rmemenuhi asumsi normalitas

b. Uji Asumsi Klasik

Setelah memperoleh model, maka langkah selanjutnya yang dilakukan adalah menguji apakah model yang dikembangkan bersifat BLUE (*Best Linier Unbised Estimator*) (Gujarati dalam Latan, 2013:14). Asumsi BLUE yang harus dipenuhi antara lain yaitu : data berdisitribusi normal, tidak ada

multikolinieritas, dan tidak adanya heteroskedastisitas. Pengujian asumsi klasik dilakukan pada model regresi linear berganda yang dijelaskan sebagai berikut ;

1. Uji Multikolinieritas

Asumsi multikolinieritas adalah keadaan dimana terjadi hubungan linier yang sempurna atau mendekati sempurna antar variabel independen dalam model. Uji multikolinieritas digunakan untuk mengetahui ada atau tidaknya hubungan linear dalam variabel independen dalam model. Ada atau tidaknya multikolinieritas dapat dilihat dari nilai *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. Berikut ini disajikan hasil uji multikolinieritas ;

Tabel 4.15 Uji Multikolinieritas

<i>Test of Multikolinierity</i>	VIF	<i>Cutt off</i>	Keterangan
Gaya kepemimpinan demokratis (X_1)	1,900	< 10	Tidak terjadi multikolinieritas
Lingkungan kerja fisik (X_2)	1,418	< 10	Tidak terjadi multikolinieritas
Lingkungan kerja psikis (X_3)	2,517	< 10	Tidak terjadi multikolinieritas
Motivasi (X_4)	1,717	< 10	Tidak terjadi multikolinieritas

Sumber : Lampiran 13

Tabel 4.15, menunjukkan bahwa tidak terjadi multikolinieritas antar variabel *independen* karena menunjukkan nilai VIF kurang dari 10.

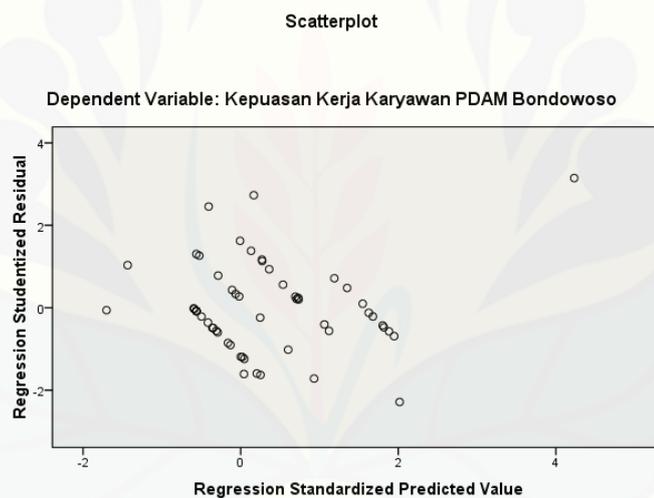
2. Uji Heteroskedastisitas

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). Dasar pengambilan keputusan antara lain :

- 1) Jika ada pola tertentu, seperti titik-titik (point-point) yang ada membentuk suatu pola tertentu yang teratur (bergelombang, melebar kemudian menyempit), maka telah terjadi heteroskedastisitas;
- 2) Jika tidak ada pola yang jelas serta titik-titik menyebar diatas dan dibawah angka 0 pada sumbu Y, maka tidak terjadi heteroskedastisitas.

Adapun hasil pengujian disajikan pada Gambar 4.3, sebagai berikut ;



Gambar 4.3 Hasil Uji Heteroskedastisitas

Gambar 4.3, menunjukkan bahwa tidak adanya heteroskedastisitas, 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.

4.4 Uji Hipotesis

4.4.1 Uji F

Uji F dimaksudkan untuk mengetahui pengaruh gaya kepemimpinan demokratis, lingkungan kerja fisik, lingkungan kerja psikis, dan motivasi terhadap variabel *dependen* yaitu kepuasan kerja secara simultan. Berdasarkan

hasil analisis regresi linear berganda (dalam hal ini untuk menguji pengaruh secara simultan) diperoleh hasil, yaitu bahwa variabel gaya kepemimpinan demokratis, lingkungan kerja fisik, lingkungan kerja psikis, dan motivasi secara simultan berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan Perusahaan Daerah Air Minum (PDAM) Bondowoso.

4.4.2 Uji R^2 (Koefisien Determinasi)

Berfungsi untuk mengetahui besarnya proporsi atau sumbangan pengaruh variabel *independen* terhadap variabel *dependen* secara keseluruhan, maka dapat ditentukan dengan uji koefisien determinasi berganda (R^2). Dilihat dari nilai koefisien determinasi berganda, hasil analisis menunjukkan bahwa variabel gaya kepemimpinan demokratis, lingkungan kerja fisik, lingkungan kerja psikis, dan motivasi berpengaruh terhadap kepuasan kerja karyawan Perusahaan Daerah Air Minum (PDAM) Bondowoso, dan sisanya dipengaruhi atau dijelaskan oleh faktor-faktor lain yang tidak dimasukkan dalam model penelitian ini, seperti kompensasi yang diberikan, penempatan kerja karyawan, disiplin kerja karyawan dan budaya organisasi.

4.4.3 Uji t

Pengujian ini dilakukan untuk mengetahui apakah variabel *independen* berpengaruh terhadap variabel *dependen* secara signifikan secara parsial. Tabel distribusi t dicari pada $\alpha = 5\%$ (uji 2 sisi, $0,05 : 2 = 0,025$), dengan derajat kebebasan (df) $n-k-1$ atau $60-4-1 = 55$. Hasil analisis regresi berganda adalah untuk mengetahui pengaruh gaya kepemimpinan demokratis, lingkungan kerja fisik, lingkungan kerja psikis, dan motivasi terhadap variabel *dependen* yaitu kepuasan kerja. Berdasarkan hasil analisis regresi linear berganda (dalam hal ini untuk menguji pengaruh secara parsial) diperoleh hasil yang dapat dinyatakan berikut ;

- a. Variabel gaya kepemimpinan demokratis (X_1) memiliki nilai t $2,353 > 2,004$ dan signifikansi $0,022 < 0,05$, maka H_0 ditolak dan H_a diterima, yang berarti secara parsial variabel gaya kepemimpinan demokratis berpengaruh

signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan Perusahaan Daerah Air Minum (PDAM) Bondowoso;

- b. Variabel lingkungan kerja fisik (X_2) memiliki nilai t 3,399 > 2,004 dan signifikansi $0,001 < 0,05$, maka H_0 ditolak dan H_a diterima, yang berarti secara parsial variabel lingkungan kerja fisik berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan Perusahaan Daerah Air Minum (PDAM) Bondowoso;
- c. Variabel lingkungan kerja psikis (X_3) memiliki nilai t 4,270 > 2,004 dan signifikansi $0,000 < 0,05$, maka H_0 ditolak dan H_a diterima, yang berarti secara parsial variabel lingkungan kerja psikis berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan Perusahaan Daerah Air Minum (PDAM) Bondowoso;
- d. Variabel motivasi (X_4) memiliki nilai t 4,270 > 2,004 dan signifikansi $0,012 < 0,05$, maka H_0 ditolak dan H_a diterima, yang berarti secara parsial variabel motivasi berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan Perusahaan Daerah Air Minum (PDAM) Bondowoso.

4.5 Pembahasan

Hasil pengujian koefisien dari analisis regresi linear berganda, menunjukkan gaya kepemimpinan demokratis, lingkungan kerja fisik, lingkungan kerja psikis, dan motivasi berpengaruh secara parsial dan simultan terhadap kepuasan kerja karyawan Perusahaan Daerah Air Minum (PDAM) Bondowoso. Hasil pengujian koefisien dari analisis regresi linear berganda, menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan demokratis, lingkungan kerja fisik, lingkungan kerja psikis, dan motivasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan Perusahaan Daerah Air Minum (PDAM) Bondowoso. Berdasarkan hasil pengujian tersebut, maka dapat disimpulkan bahwa hipotesis yang menyatakan, “ada pengaruh gaya kepemimpinan demokratis, lingkungan kerja fisik, lingkungan kerja psikis, dan motivasi terhadap kepuasan kerja karyawan Perusahaan Daerah Air Minum (PDAM) Bondowoso” adalah diterima. Hal ini mengindikasikan bahwa jika gaya

kepemimpinan demokratis, lingkungan kerja fisik, lingkungan kerja psikis, dan motivasi, memiliki nilai positif, maka akan memberikan pengaruh dalam meningkatkan kepuasan kerja karyawan Perusahaan Daerah Air Minum (PDAM) Bondowoso.

4.5.1 Pengaruh Gaya Kepemimpinan Demokratis Terhadap Kepuasan Kerja

Penelitian yang dilakukan terhadap karyawan Perusahaan Daerah Air Minum (PDAM) Bondowoso, menunjukkan bahwa dari hasil analisis yang telah dilakukan dan indikator variabel yaitu *Idealized influence*, *Inspirational motivation*, *Intellectual stimulation*, *Individualized consideration*. Gaya kepemimpinan demokratis yang ada di Perusahaan Daerah Air Minum (PDAM) Bondowoso membuktikan bahwa pemimpin di Perusahaan Daerah Air Minum (PDAM) Bondowoso juga dapat menjadi contoh bagi bawahannya didalam berkerja, seperti tepat waktu dan disiplin disaat jam kerja, memberikan teladan tersendiri bagi karyawannya, karyawan merasa sesuai dengan pola laku dari pimpinannya karena pemimpin yang ada telah dapat menjadi teladan dan memberikan hal yang baik bagi karyawannya.

Pimpinan dari Perusahaan Daerah Air Minum (PDAM) Bondowoso juga memberikan motivasi dan dorongan kerja kepada karyawannya untuk dapat memaksimalkan pekerjaan dan tugas yang telah ditanggungjawabkan, pemimpin perusahaan berusaha menjadi seorang leader didalam sebuah rencana atau proses kerja serta pelaksanaan kerja sehingga dukungan moril yang diberikan dan contoh yang telah ditunjukkan selama proses berkerja akan menjadi penilaian tersendiri bagi karyawannya, bahwa pimpinan yang ada telah dapat menjadi seorang leader yang siap membantu anggota atau karyawannya maka kesesuaian dan perasaan individu yang ada akan menjadi lebih baik dan positif didalam menunjang tugas dan tanggungjawab yang ada.

Pemimpin dari Perusahaan Daerah Air Minum (PDAM) Bondowoso juga sudah mampu merangsang karyawannya untuk memunculkan ide-ide dan gagasan barunya, karyawan sudah bisa memberikan inovasi-inovasi baru dibawah bimbingannya dengan contoh menciptakan produk air minum yang

bernama Ijen Water yang sekarang sudah diperjual belikan disekitar Bondowoso. Inovasi tersebut membuktikan bahwa bimbingan pemimpin berpengaruh terhadap pendapatan Perusahaan Daerah Air Minum (PDAM) Bondowoso dengan meningkatnya Pendapatan Asli Daerah (PAD).

Pemimpin dari Perusahaan Daerah Air Minum (PDAM) Bondowoso yang telah dirasa dapat memberikan perhatian kepada karyawan, mendengarkan keluhan karyawan dan mengerti kebutuhan karyawannya, karyawan merasa bahwa kehadirannya diperusahaan diakui dengan adanya perlakuan seperti itu dan menjadikan karyawan merasa puas terhadap perlakuan itu.

Hasil penelitian dari Dewi Arum Yonitri (2013) menyatakan bahwa ada hubungan positif yang sangat signifikan antara gaya kepemimpinan demokratis dengan kepuasan kerja. Semakin tinggi (optimal) gaya kepemimpinan demokratis maka semakin tinggi kepuasan kerja.

4.5.2 Pengaruh Lingkungan Kerja Fisik Terhadap Kepuasan Kerja

Penelitian yang dilakukan terhadap karyawan Perusahaan Daerah Air Minum (PDAM) Bondowoso, menunjukkan bahwa dari hasil analisis yang telah dilakukan dan indikator variabel yaitu tata ruang kantor, rancangan peralatan kerja, penerangan, pengaturan suhu udara, kebisingan,. Penelitian yang dilakukan, menunjukkan bahwa lingkungan kerja fisik yang ada di Perusahaan Daerah Air Minum (PDAM) Bondowoso, telah membuktikan bahwa lingkungan kerja yang ada seperti tata ruang kerja yang baik berpengaruh terhadap kenyamanan dan produktivitas karyawan, jika tata ruang sesuai dengan yang diharapkan maka akan berdampak positif untuk karyawan yang memerlukan konsentrasi tinggi dalam bekerja, dan juga penataan ruang yang ada dengan memberikan ruang-ruang kerja secara individu atau ruang kerja yang lebih luas yang dapat digunakan sebagai ruangan rapat kerja bagi karyawannya.

Rancangan peralatan yang digunakan sesuai dengan keperluan kerja karyawannya, karyawan akan cenderung bekerja lebih nyaman dan

dimudahkan didalam setiap aktivitasnya, serta peralatan kerja yang memadai seperti komputer, mesin print, atau peralatan kerja lainnya yang mendukung aktivitas selama berkerja, tentunya akan memberikan kenyamanan bagi karyawannya selama mengerjakan pekerjaan yang telah menjadi tanggungjawabnya, dan karyawan akan dapat berkerja lebih maksimal sehingga memberikan hasil yang baik bagi organisasinya.

Lingkungan kerja yang ada juga memiliki penerangan yang memadai bagi karyawannya selama proses berkerja, adanya lampu didalam setiap ruangan, tentunya akan memberikan manfaat tersendiri bagi karyawannya yang membutuhkannya. Penerangan yang ada akan menghindarkan diri karyawan dari rasa ketidaknyamanan karena pencahayaan yang kurang baik dan menghindarkan karyawan dari rasa kejenuhan saat proses kerja berlangsung.

Lingkungan kerja yang sesuai seperti pengaturan suhu udara yang diberikan seperti AC telah membuat karyawan lebih bersemangat lagi untuk bekerja secara maksimal, dan ventilasi udara yang baik juga akan memberikan manfaat bagi karyawannya.

Disekitar lingkungan kerja juga tidak ada kebisingan yang mengganggu konsentrasi kerja, kebisingan hanya membuat karyawan merasa jengkel dan mengganggu jalannya aktivitas kerja. Tidak adanya kebisingan disekitar perusahaan juga memberikan manfaat tersendiri bagi karyawan yang membutuhkan konsentrasi penuh dalam pekerjaannya misalnya karyawan bagian keuangan.

Hasil penelitian dari Gede Rumada (2013) menyatakan bahwa variabel kompensasi, kepemimpinan dan lingkungan kerja fisik secara simultan atau bersama-sama dan secara parsial berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan di Hotel Taman Harum Ubud Gianyar.

4.5.3 Pengaruh Lingkungan Kerja Psikis Terhadap Kepuasan Kerja

Penelitian yang dilakukan terhadap karyawan Perusahaan Daerah Air Minum (PDAM) Bondowoso, menunjukkan bahwa dari hasil analisis yang telah dilakukan dan indikator variabel yaitu kebersamaan, hubungan antar

rekan kerja, sikap atau perilaku karyawan, sifat dan karakteristik individu, keadaan emosi. Penelitian yang dilakukan, menunjukkan bahwa lingkungan kerja psikis dari karyawan Perusahaan Daerah Air Minum (PDAM) Bondowoso, telah membuktikan bahwa dengan adanya rasa kebersamaan yang ditunjukkan karyawan akan menciptakan kemauan sesama karyawannya untuk dapat berkerjasama dalam mengerjakan tugas yang telah direncanakan dan diprogramkan oleh pihak instansi atau direncanakan secara bersama-sama, seperti berkerjasama didalam bidang perbaikan saluran distribusi pengairan didaerah perkotaan di Kabupaten Bondowoso, pekerjaan yang pasti membutuhkan komunikasi yang harus disertai dengan kerjasama yang baik didalam menyelesaikannya.

Hubungan kerja antar karyawan juga terjalin secara harmonis, dan hal ini dapat dibuktikan dengan adanya kerjasama yang baik diantara para karyawannya didalam menyelesaikan permasalahan yang ada didalam tugasnya, hubungan kerja yang baik biasanya akan tercermin didalam penyelesaian tugas yang memiliki permasalahan atau didalam penyelesaiannya membutuhkan beberapa kerjasama secara intensif diantara masing-masing bidang didalam organisasi, permasalahan kerja yang ada misalnya adalah penyusunan anggaran dan laporan kerja yang akan disetujui oleh pihak pimpinan perusahaan Perusahaan Daerah Air Minum (PDAM) Bondowoso.

Melihat dari sifat yang ditunjukkan oleh karyawan terhadap karyawan lain itu menunjukkan sikap atau perilaku antar karyawan bisa disebut sebagai baik dan terjalin harmonis. Karena jika karyawan memiliki sifat yang baik maka mereka akan menunjukkan sikap atau perilaku yang baik juga terhadap sesama rekan kerjanya. Sebaliknya jika karyawan memiliki sifat yang buruk mereka cenderung akan saling mengadu domba untuk kepentingan mereka sendiri.

Sifat dan karakteristik individu yang ditunjukkan oleh karyawan terhadap sesama karyawannya yaitu dukungan yang diberikan sesama rekan kerja didalam menyelesaikan permasalahan kerja atau tugas juga merupakan bentuk motivasi dan dorongan yang diberikan karyawan Perusahaan Daerah

Air Minum (PDAM) yang memiliki permasalahan dan mengalami kejenuhan didalam berkerja, semangat, nasehat serta solusi kerja sering diberikan dan diutarakan pada saat ada seorang karyawan yang mengalami permasalahan didalam pekerjaannya.

Adanya lingkungan kerja psikis seperti keadaan emosi yang berpengaruh banyak terhadap karyawan karena keadaan emosi bisa dilihat dengan kasat mata yang ditunjukkan dengan menggerakkan atau memperlihatkan sikap kesal mereka. Adapun manfaat jika karyawan bisa mengontrol keadaan emosinya di saat jam kerja, maka itu akan mempercepat pekerjaan karyawan dalam menyelesaikan tugasnya.

Hasil penelitian Ni Nyoman Paramita Iswari Putri Pande (2014) menyatakan bahwa kompensasi, lingkungan kerja non fisik, dan motivasi kerja secara simultan dan parsial berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan.

4.5.4 Pengaruh Motivasi Kerja Terhadap Kepuasan Kerja

Penelitian yang dilakukan terhadap karyawan Perusahaan Daerah Air Minum (PDAM) Bondowoso, menunjukkan bahwa dari hasil analisis yang telah dilakukan dan indikator variabel yaitu ketekunan, kemauan, kesukarelaan, inovatif, kerjasama. Penelitian yang dilakukan, menunjukkan bahwa motivasi kerja dari karyawan Perusahaan Daerah Air Minum (PDAM) Bondowoso, telah membuktikan bahwa dengan adanya ketekunan ditunjukkan karyawan yang telah bersungguh-sungguh didalam berkerja, hal tersebut merupakan salah satu bentuk dari motivasi karyawan didalam berkerja, karyawan akan bersungguh-sungguh didalam berkerja, karyawan akan berkerja sungguh-sungguh dan teliti dimana pekerjaan yang diberikan menyangkut atau bersifat pelayanan kepada pelanggan dari Perusahaan Daerah Air Minum (PDAM) Bondowoso, seperti pelayanan perbaikan atau pengecekan kualitas air yang didistribusikan kepada pelanggannya, sehingga ketelitian dan dorongan didalam mengerjakan tugas yang harus diselesaikan dapat tercapai secara

optimal yang secara langsung juga akan memberikan rasa kepuasan tersendiri kepada karyawannya didalam bertugas.

Kemauan yang kuat merupakan upaya berusaha atau berbuat dalam mencapai suatu target tanpa mengeluh dan putus asa, juga ditunjukkan oleh karyawannya didalam mengerjakan tugas yang telah ditargetkan atau harus dicapai oleh karyawannya, seperti menepati penyelesaian pekerjaan atau tugas yang telah ditanggungjawabkan oleh atasannya, penyusunan laporan kerja, perbaikan saluran distribusi pengairan diwilayah perkotaan dan lain sebagainya.

Kesukarelaan karyawan dalam meluangkan lebih banyak waktu untuk memahani penyelesaian tugas dengan baik akan memberikan nilai positif tersendiri karena dapat memberikan semangat yang bertujuan untuk menyelesaikan tugas dengan maksimal. Kesukarelaan karyawan tercipta karena kemauan dan potensi yang dimiliki karyawan untuk menciptakan dorongan di dalam diri mereka sendiri agar dapat menunjang pekerjaan yang menjadi tanggung jawab karyawan secara keseluruhan sehingga dapat terselesaikan dengan tepat waktu dan sesuai target yang telah ditetapkan perusahaan.

Penyelesaian tugas secara inovatif dan didukung dengan keinginan untuk tetap belajar dan berproses dari karyawannya juga memberikan rasa tersendiri bagi karyawannya, karyawan yang inovatif dan tetap berusaha untuk ingin maju atau belajar, akan memberikan peluang kepada karyawan tersebut untuk berprestasi dan mencapai hasil kerja yang baik, hal itu tentunya akan memberikan kepuasan bagi karyawannya didalam berkerja.

Kerja sama merupakan tindakan penyelesaian tugas secara bersama orang lain agar hasil yang diberikan bisa maksimal, seperti menyelesaikan tugas penagihan kepada pelanggan, jika dikerjakan bersama orang lain maka pekerjaan itu akan semakin cepat terselesaikan, dan juga mengontrol ke cabang pelayanan memerlukan rekan kerja agar tugas yang dikerjakan cepat terselesaikan dengan baik.

Hasil penelitian Made Gerry Dwi Handara (2013) menyatakan bahwa secara serempak motivasi, gaya kepemimpinan berpengaruh kuat. Secara

parsial variabel motivasi, gaya kepemimpinan berpengaruh kuat terhadap kepuasan kerja karyawan. Hasil penelitian Ni Nyoman Paramita Iswari Putri Pande (2014) menyatakan secara parsial motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan pada *World Brand Factory* (WBF) Kuta-Bali. Nilai positif tersebut menunjukkan bahwa semakin baik motivasi kerja yang dilakukan pada perusahaan melalui pemimpin, maka karyawan akan merasa semakin puas dalam bekerja dan tentunya karyawan itu sendiri menjadi loyal terhadap perusahaannya. Sebaliknya, semakin buruk motivasi kerja yang dilakukan, maka karyawan merasa semakin tidak puas, *turnover* karyawan meningkat, serta kinerja karyawan menjadi buruk dan asal-asalan.

BAB 5

KESIMPULAN DAN SARAN

5.1 Kesimpulan

Berdasarkan hasil analisis yang telah dilakukan pada penelitian ini, maka dapat ditarik kesimpulan sebagai berikut ;

- a. Gaya kepemimpinan demokratis berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan Perusahaan Daerah Air Minum (PDAM) Bondowoso. Hal ini membuktikan bahwa adanya gaya kepemimpinan demokratis yang idealis, menginspirasi karyawannya, dan berperilaku baik maka akan meningkatkan kepuasan kerja;
- b. Lingkungan kerja fisik berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan Perusahaan Daerah Air Minum (PDAM) Bondowoso. Hal ini membuktikan bahwa adanya lingkungan kerja fisik yang memadai dan menunjang pekerjaan maka akan meningkatkan kepuasan kerja karyawan;
- c. Lingkungan kerja psikis berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan Perusahaan Daerah Air Minum (PDAM) Bondowoso. Hal ini membuktikan bahwa adanya lingkungan kerja psikis yang terjalin secara baik maka akan meningkatkan kepuasan kerja karyawan;
- d. Motivasi kerja berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan Perusahaan Daerah Air Minum (PDAM) Bondowoso. Hal ini membuktikan bahwa adanya motivasi kerja karyawan yang mendorong karyawan untuk berkerja maka akan meningkatkan kepuasan kerja karyawan;
- e. Gaya kepemimpinan demokratis, lingkungan kerja fisik, lingkungan kerja psikis dan motivasi berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja. Hal ini membuktikan dengan adanya gaya kepemimpinan demokratis yang idealis dan menginspirasi karyawan, lingkungan kerja fisik yang memadai dan menunjang pekerjaan, lingkungan kerja psikis yang terjalin dengan baik, dan motivasi karyawan yang mendorong karyawan untuk bekerja lebih baik maka akan meningkatkan kepuasan kerja karyawan.

5.2 Saran

Berdasarkan hasil penelitian dan kesimpulan, maka dapat disarankan sebagai berikut ;

- a. Pihak Manajemen Perusahaan Daerah Air Minum (PDAM) Bondowoso dihimbau lebih meningkatkan gaya kepemimpinan demokratis yang dapat memberikan teladan baik bagi karyawannya;
- b. Pihak Manajemen Perusahaan Daerah Air Minum (PDAM) Bondowoso dihimbau lebih meningkatkan dan memperhatikan lingkungan kerja karyawannya, dengan memberikan fasilitas kerja yang lebih memadai;
- c. Pihak Manajemen Perusahaan Daerah Air Minum (PDAM) Bondowoso dihimbau lebih menjaga dan mengharmonisasi hubungan kerja yang telah ada dan terjalin secara baik;
- d. Pihak Manajemen Perusahaan Daerah Air Minum (PDAM) Bondowoso dihimbau lebih meningkatkan dan memperhatikan motivasi kerja karyawannya, dengan memberikan penghargaan atau bonus yang berupa uang dan piagam kepada karyawannya yang berprestasi atau telah berkerja secara baik.

DAFTAR PUSTAKA

- Arikunto, S. 2006. *Prosedur Penelitian Suatu Pendekatan Praktek*. Jakarta: Rineka Cipta.
- Davis, K dan Newstrom, J. 1996. *Perilaku Dalam Organisasi*. Edisi Ketujuh. Jakarta: Penerbit Erlangga.
- Fahmi, I. 2013, *Perilaku Organisasi*. Bandung: Penerbit Alfabeta
- Handoko, T. Hani. 2001. *Manajemen Personalia dan Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: BPFE.
- Hasibuan, SP. Malayu. 2006. *Organisasi dan Motivasi*. Jakarta: PT. Bumi Aksara
- Kuncoro, A. 2003. *Komitmen Organisasi*. Yogyakarta: Andi offset.
- Latan, Hengky. 2013. *Analisis Multivariat Teknik dan Aplikasi*. Bandung: Alfabeta
- Lukman, F. 2013. “Pengaruh Lingkungan Kerja dan Budaya Organisasi Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan Pada Koperasi Unit Desa (KUD) Tri Jaya Di Desa Sraten Kecamatan Cluring Kabupaten Banyuwangi.” Tidak Diterbitkan. Skripsi.
- Luthan, Ferd. 2001. *Organizational Behaviour*. Ninth Edition. Singapore: McGraw Hill International Editions.
- Meliana, Charlia.R. 2014. “Analisis Pengaruh Gaya Kepemimpinan Demokratis, Motivasi, dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Guru Pada SMAN ¹ Genteng Banyuwangi.” Tidak Diterbitkan. Skripsi.
- Munandar, A.S. 2001. *Psikologi Industri dan Organisasi*. Jakarta: Penerbit Universitas Indonesia.
- Nitisemito. 2002. *Manajemen Personalia*. Jakarta: Ghalia Indonesia.
- Novia, A. 2011. “Analisis Pengaruh Budaya Perusahaan, Kompensasi, Motivasi Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan PT. Santos Jaya Abadi Sidoarjo.” Tidak Diterbitkan. Skripsi.
- Prayitno, D. 2010. *Paham Analisa Data Statistik Dengan SPSS*. Yogyakarta: MediaKom.

- Ranupandojo, H dan Husnan, S. 1986. *Manajemen Personalia*. Yogyakarta: Penerbit BPFE – YOGYAKARTA.
- Rivai, V dan Mulyadi, D. 2012. *Kepemimpinan dan Perilaku Organisasi*. Jakarta: Rajawali Pers.
- Robbins, Stephen. P. 2002. *Prinsip-Prinsip Perilaku Organisasi*. Jakarta: Erlangga.
- Rusady, R. 2014. “Pengaruh Gaya Kepemimpinan Otokratis, Demokratis, Bebas Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan Pada Kantor Pusat PT. Bank Sulselbar Makasar.” Skripsi.
- Sardiman, A.M. 2012. *Interaksi dan Motivasi Belajar*. Yogyakarta: PT. Grafindo Persada.
- Sanusi, Anwar. 2014. *Metodologi Penelitian Untuk Bisnis II*. Jakarta: Alemba Empat.
- Sedarmayanti. 2001. *SDM dan Produktivitas Kerja*. Bandung: Mandar Maju.
- Sudarwan, Danim. 2004. *Motivasi Kepemimpinan dan Efektivitas Kelompok*. Jakarta: Penerbit PT. Rineka Cipta.
- Sugiyono. 2000. *Statika Untuk Penelitian*. Bandung: CV Alfabeta.
- Suit, J. 1996. *Aspek Sikap Mental Dalam Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Ghalia Indonesia
- Syukron, R. 2014. “Analisis Faktor-Faktor Yang Menentukan Efektivitas Gaya Kepemimpinan dan Pengaruhnya Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan Pada PT. Pegadaian Persero Cabang Jember.” Tidak Diterbitkan. Skripsi.
- Universitas Jember. 2010. *Pedoman Penulisan Karya Ilmiah*. Jember: UPT Penerbitan Universitas Jember.

Jurnal Elektronik

- Nur, Ainal Karima. 2015. Pengaruh Motivasi dan Gaya Kepemimpinan dalam Meningkatkan Kinerja Karyawan Pada PT. Bank Sulserbar Cabang Gowa. [serial on line].
<http://222.124.222.229/bitstream/handle/123456789/12671/SKRIPSI-A%20NUR%20AINAL%20KARIMA.pdf?sequence=1>. [12 Maret 2015]
- Regina, Aditya Reza. 2010. Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Motivasi dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan PT Sinar Santosa Perkasa Banjarnegara. [serial on line]. http://eprints.undip.ac.id/24466/1/skripsi-REGINA_ADITYA_REZA.pdf. [12 Maret 2015]
- Nurjanah dan Didin, Mukodim. (Tanpa Tahun). Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Motivasi dan Disiplin Terhadap Kinerja Karyawan PT. Bank BNI (Persero), Tbk. Kantor Cabang Utama Kelapa Gading. [serial on line].
<http://publication.gunadarma.ac.id/bitstream/123456789/6258/1/JURNAL%2520PENELITIAN.pdf>. [12 Maret 2015]
- I Made, YD. 2011.” Pengaruh Kompensasi dan Lingkungan Kerja Non Fisik Terhadap Disiplin dan Kinerja Karyawan Hotel Nikki Denpasar.”
http://www.pps.unud.ac.id/thesis/pdf_thesis/unud-382-1739441302-pengaruh%20kompensasi%20dan%20lingkungan%20kerja%20non%20fisik%20terhadap%20disiplin.pdf [03 April 2015]
- Rizky, N. 2011.” Pengaruh Kepemimpinan, Motivasi dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan studi pada CV. Karya Mina Putra Rembang Devisi Kayu.”
[http://eprints.undip.ac.id/27398/1/SKRIPSI_FULL_TEXT1_\(r\).pdf](http://eprints.undip.ac.id/27398/1/SKRIPSI_FULL_TEXT1_(r).pdf) [03 April 2015]
- Rusady, R . 2014. “ Pengaruh Gaya Kepemimpinan Otokratis, Demokratis dan Bebas Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan Pada Kantor Pusat PT Bank Sulselbar Makasar”. [Serial On Line]
<http://repository.unhas.ac.id/bitstream/handle/123456789/9110/SKRIPSI%20rusadi%20luslan%20fix.pdf?sequence=1> [25 April 2015]
- Dewi, A. 2013. “Hubungan Antara Gaya Kepemimpinan Demokratis Dengan Kepuasan Kerja Karyawan”. [Serial On Line]
http://eprints.ums.ac.id/24034/12/02_Naskah_Publikasi.pdf [05 Juli 2015]
- Gede, R. 2013. “Pengaruh Kompensasi, Kepemimpinan, dan Lingkungan Kerja Fisik Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan Hotel Taman Harum Ubud

Gianyar”. [Serial On Line]

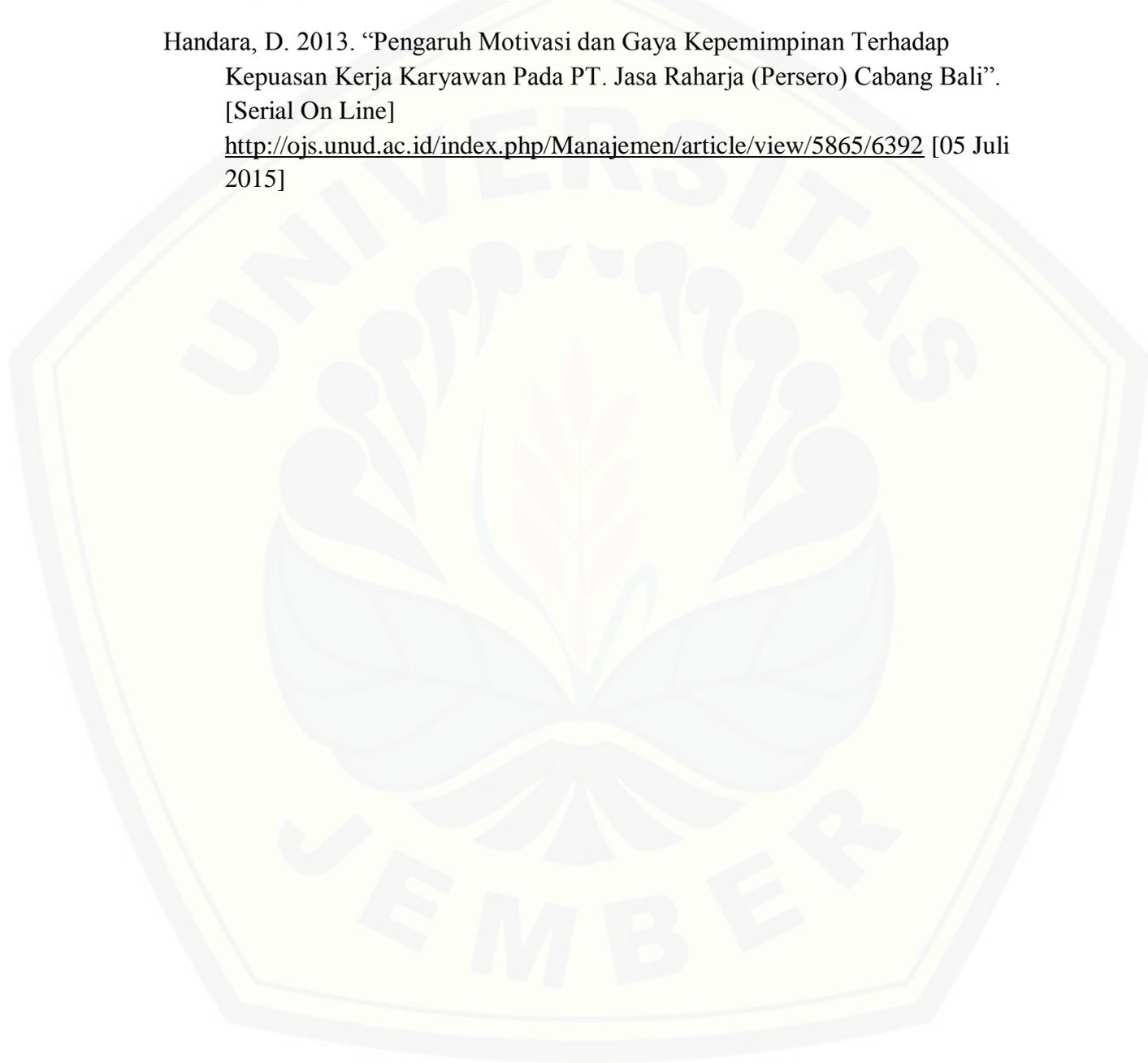
<http://ojs.unud.ac.id/index.php/Manajemen/article/view/4218> [05 Juli 2015]

Putri, P. 2014. “Pengaruh Kompensasi, Lingkungan Kerja Non Fisik, dan Motivasi Kerja Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan”. [Serial On Line]

<http://ojs.unud.ac.id/index.php/Manajemen/article/view/8202> [05 Juli 2015]

Handara, D. 2013. “Pengaruh Motivasi dan Gaya Kepemimpinan Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan Pada PT. Jasa Raharja (Persero) Cabang Bali”. [Serial On Line]

<http://ojs.unud.ac.id/index.php/Manajemen/article/view/5865/6392> [05 Juli 2015]



LAMPIRAN 1. KUISIONER PENELITIAN

Kepada:

Yth. Bapak/ Ibu/ Sdr/i

Karyawan Pemerintah Daerah Air Minum (PDAM) Bondowoso

Di tempat

Dengan hormat,

Dalam rangka penyusunan skripsi sebagai salah satu syarat untuk menyelesaikan program S1 di Fakultas Ekonomi Universitas Jember, peneliti memohon kesediaan Bapak / Ibu/ Sdr/i untuk memberikan informasi dengan mengisi pertanyaan-pertanyaan yang tersedia dalam kuisisioner penelitian ini dengan jujur dan sebenarnya. Judul penelitian ini adalah **“Pengaruh Gaya Kepemimpinan Demokratis, Lingkungan Kerja dan Motivasi Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan Perusahaan Daerah Air Minum (PDAM) Bondowoso”**.

Informasi yang Bapak / Ibu/ Sdr/i berikan hanya digunakan untuk kalangan terbatas dalam artian hanya digunakan untuk kepentingan penelitian ini saja. Peneliti menjamin kerahasiaan identitas pribadi dan jawaban yang diperoleh dari Bapak / Ibu/ Sdr/i.

Atas kesediaan dan kerjasama Bapak / Ibu/ Sdr/i yang berkenan untuk meluangkan waktu mengisi kuisisioner ini, peneliti mengucapkan terimakasih.

Peneliti,

Anitha Dewi Angraini

110810201031

LEMBAR KUISIONER**1. Identitas Responden**

No. Responden :(diisi oleh peneliti)

Nama :

Umur :Tahun

Jenis kelamin* : Perempuan/Laki-laki (*coret yang tidak perlu)

Pendidikan terakhir :

Lama kerja :

2. Petunjuk Pengisian Kuisisioner

- a. Pernyataan-pernyataan berikut ini mohon diisi dengan benar dan sesuai dengan keadaan dan kenyataan yang ada.
- b. Berikut tanda checklist (√) pada salah kolom setiap pernyataan, sesuai yang anda alami dan rasakan selama ini.
- c. Setiap variabel memiliki kriteria yang berbeda, sebagai berikut:

1. Gaya Kepemimpinan Demokratis, dengan kriteria:

- | | |
|------------------------------|-----|
| a) Sangat Setuju (SS) | : 5 |
| b) Setuju (S) | : 4 |
| c) Cukup Setuju (CS) | : 3 |
| d) Tidak Setuju (TS) | : 2 |
| e) Sangat Tidak Setuju (STS) | : 1 |

2. Lingkungan Kerja Fisik, dengan kriteria:

- | | |
|---------------------|-----|
| a) Sangat Baik (SB) | : 5 |
| b) Baik (B) | : 4 |

- c) Cukup Baik (CB) : 3
- d) Tidak Baik (TB) : 2
- e) Sangat Tidak Baik (STB) : 1

3. Lingkungan Kerja Psikis, dengan kriteria:

- a) Sangat Baik (SB) : 5
- b) Baik (B) : 4
- c) Cukup Baik (CB) : 3
- d) Tidak Baik (TB) : 2
- e) Sangat Tidak Baik (STB) : 1

4. Motivasi, dengan kriteria:

- a) Sangat Baik (SB) : 5
- b) Baik (B) : 4
- c) Cukup Baik (CB) : 3
- d) Tidak Baik (TB) : 2
- e) Sangat Tidak Baik (STB) : 1

5. Kepuasan Kerja, dengan kreiteria:

- a) Sangat Puas (SP) : 5
- b) Puas (P) : 4
- c) Cukup Puas (CP) : 3
- d) Tidak Puas (TP) : 2
- e) Sangat Tidak Puas (STP) : 1

3. Pernyataan

a. Gaya Kepemimpinan Demokratis

No	Pernyataan	SS	S	CS	TS	STS
1.	Pemimpin di Perusahaan Daerah Air Minum (PDAM) Bondowoso sudah bisa menjadi contoh teladan yang baik yang dapat diikuti oleh karyawannya					
2.	Pemimpin di Perusahaan Daerah Air Minum (PDAM) Bondowoso sudah memotivasi karyawan untuk bekerja sesuai target yang ingin dicapai perusahaan					
3.	Pemimpin di Perusahaan Daerah Air Minum (PDAM) Bondowoso sudah mampu merangsang karyawan untuk memunculkan ide, gagasan dan inovasi baru demi tercapainya tujuan perusahaan					
4.	Pemimpin di Perusahaan Daerah Air Minum (PDAM) Bondowoso sudah memberikan perhatian kepada karyawan serta mendengarkan keluhan karyawan					

b. Lingkungan Kerja Fisik

No.	Pernyataan	SB	B	CB	TB	STB
1.	Tata ruang kerja saya sudah sesuai dengan keinginan dan harapan saya					
2.	Peralatan kerja di tempat saya bekerja sudah cukup memadai					
3.	Penerangan di tempat saya bekerja sudah cukup memadai					
4.	Suhu dan udara di tempat saya bekerja sudah sesuai dengan keinginan dan harapan saya					
5.	Tidak ada kebisingan yang terjadi di ruangan kerja saya yang dapat mengganggu konsentrasi saya dalam bekerja.					

c. Lingkungan Kerja Psikis

No.	Pernyataan	SB	B	CB	TB	STB
1.	Dilingkungan kerja saya sudah tercipta kerjasama yang baik antar karyawan.					
2.	Hubungan antar rekan kerja satu dengan yang lain sudah terjalin dengan baik.					
3.	Di tempat saya bekerja terjalin interaksi yang baik antar karyawan					
4.	Sesama rekan kerja saling mendukung pekerjaan satu dengan yang lain					
5.	Saya mampu mengontrol emosi dengan rekan kerja yang lain					

d. Motivasi

No.	Pernyataan	SB	B	CB	TB	STB
1.	Saya selalu melaksanakan kegiatan dengan bersungguh-sungguh untuk mendukung tercapainya tujuan perusahaan					
2.	Saya memiliki kemauan kuat untuk selalu berusaha mencapai target tanpa putus asa					
3.	Saya selalu sukarela meluangkan waktu untuk memahami cara penyelesaian tugas yang baik					
4.	Saya selalu inovatif mencari cara lain untuk penyelesaian tugas yang lebih baik					
5.	Saya selalu bekerja sama menyelesaikan tugas agar mencapai hasil kerja yang lebih baik					

e. Kepuasan Kerja

No	Pernyataan	SP	P	CP	TP	STP
1.	Saya sudah mendapatkan gaji yang cukup untuk memenuhi kebutuhan					
2.	Pekerjaan yang saya lakukan sudah sesuai dengan kemampuan dan ketrampilan yang saya miliki					
3.	Rekan kerja saya sudah ramah terhadap saya dan sering membantu pekerjaan saya					
4.	Jika pekerjaan yang saya lakukan sudah baik, maka saya akan dipromosikan ke jabatan yang lebih tinggi					
5.	Atasan saya selalu memberikan motivasi kepada saya agar saya bisa bekerja lebih baik lagi.					

LAMPIRAN 2. HASIL REKAPITULASI JAWABAN RESPONDEN DAN *METHOD SUCCESSION INTERVAL*

NO	X.1.1	X.1.2	X.1.3	X.1.4	X.2.1	X.2.2	X.2.3	X.2.4	X.2.5	X.3.1	X.3.2	X.3.3	X.3.4	X.3.5	X.4.1	X.4.2	X.4.3	X.4.4	X.4.5
1	4	4	5	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4
2	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4
3	5	4	5	4	4	5	4	4	4	5	4	4	5	5	4	4	4	4	4
4	4	5	4	4	4	4	4	4	5	4	4	5	4	5	4	5	4	4	5
5	4	4	5	5	5	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	4	4
6	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
7	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	5	4	4
8	5	4	5	4	4	4	4	5	5	4	5	4	5	4	4	5	4	5	5
9	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
10	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
11	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
12	4	4	5	4	4	5	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
13	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4
14	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
15	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	4
16	4	5	4	4	5	4	4	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4
17	4	4	4	5	4	4	4	4	4	5	5	3	3	4	4	4	4	4	4
18	4	5	4	4	4	4	5	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4
19	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	3	4	4
20	4	5	4	5	4	4	4	4	4	5	5	4	4	5	4	4	4	5	5
21	5	4	4	5	4	5	4	4	4	5	4	5	5	5	5	5	4	4	4
22	5	4	5	4	4	4	4	5	4	4	5	5	5	5	4	5	5	4	5
23	5	5	4	4	5	5	4	4	5	5	4	4	4	5	4	4	4	4	4
24	4	5	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4
25	4	5	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
26	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	3	3	5	5	4	4	4	4	4
27	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
28	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
29	4	4	4	4	4	5	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4
30	4	4	5	4	5	4	4	4	4	4	5	4	5	4	4	4	4	4	5
31	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4
32	4	3	4	4	3	4	4	5	4	4	4	4	3	4	4	4	4	3	4
33	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	5	5	5
34	4	4	4	4	5	4	5	3	4	4	4	4	5	5	4	4	4	4	4
35	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4

36	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	5	4	4	5	4	5	5	4	4
37	4	5	4	5	5	4	5	4	4	5	4	5	4	4	4	4	4	4	4
38	5	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4
39	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
40	4	5	5	5	5	4	4	4	4	5	5	4	5	4	5	5	5	4	4
41	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5
42	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	5	4	5	4	4	4
43	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
44	4	4	4	4	5	4	5	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4
45	4	4	5	5	4	4	5	5	4	5	5	4	4	5	4	5	4	5	5
46	5	5	3	5	4	4	4	5	4	4	5	5	4	5	5	4	5	4	5
47	4	4	4	4	4	5	4	5	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4
48	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	5
49	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	5	4	3	4
50	3	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	5	5	4	3	5	4
51	4	4	4	5	4	4	5	5	4	5	5	5	4	4	4	5	4	5	5
52	5	3	5	5	4	4	5	5	4	5	4	5	5	5	5	4	4	4	5
53	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
54	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4
55	4	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	5	4	5	4
56	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
57	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
58	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
59	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	5	4	4	4	5	4	5	4
60	4	4	4	5	4	5	4	4	4	5	4	4	5	4	4	4	4	4	5

NO	Y.1	Y.2	Y.3	Y.4	Y.5
1	4	4	5	4	5
2	4	4	4	4	4
3	5	4	4	5	4
4	5	5	3	4	4
5	4	4	5	4	5
6	4	4	4	4	4
7	4	4	4	4	4
8	4	5	4	5	5
9	4	4	4	4	4
10	4	4	4	4	4
11	4	4	4	4	4
12	4	4	4	4	4
13	4	4	4	4	4
14	4	4	4	4	4
15	5	4	5	4	4
16	4	4	5	4	4
17	4	5	4	4	5
18	4	4	4	4	4
19	4	4	4	4	4
20	5	4	5	5	4
21	5	5	4	4	5
22	4	5	4	5	5
23	5	5	4	5	4
24	5	4	5	4	5
25	4	4	4	4	4
26	4	4	4	4	4
27	4	4	4	4	4
28	4	4	4	4	4
29	5	4	4	5	4
30	5	4	5	4	4
31	4	4	4	5	4
32	4	4	3	4	4
33	4	4	4	4	4
34	4	4	4	5	5
35	4	4	4	4	4
36	4	4	5	4	5
37	5	5	4	4	4
38	4	4	4	4	4
39	4	4	4	4	4
40	4	5	5	4	5
41	4	4	4	4	4
42	4	4	4	4	5
43	4	4	4	4	4
44	4	4	4	4	4
45	5	5	4	4	5
46	4	4	5	5	5
47	4	5	4	5	4
48	5	4	4	4	4
49	5	4	4	4	4
50	4	4	5	4	4
51	5	4	4	5	5
52	4	4	4	5	5
53	4	4	4	4	4
54	4	4	4	4	4
55	5	4	5	4	4
56	4	4	4	5	4
57	4	4	4	5	4
58	4	4	4	4	4
59	4	5	5	4	4
60	5	5	4	4	4

NO	Successive Interval					X.2.1	X.2.2	X.2.3	X.2.4	X.2.5	X.3.1	X.3.2	X.3.3	X.3.4	X.3.5	X.4.1	X.4.2	X.4.3	X.4.4	X.4.5
	X.1.1	X.1.2	X.1.3	X.1.4	X.1.5															
1	4	4	5	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	
2	3,247796	2,923886	2,841063	2,923886	3,197151	3,300138	1	3,172282	2,858001	2,707049	3,172282	3,023048	2,676148	1	1	1	3,048757	2,972865	1	
3	5,026729	2,923886	4,494299	2,923886	3,197151	5,153648	1	3,172282	1	2,707049	3,172282	3,023048	4,234206	2,690956	1	1	3,048757	2,972865	1	
4	3,247796	4,565343	2,841063	2,923886	3,197151	3,300138	1	3,172282	2,858001	1	3,172282	4,766015	2,676148	2,690956	1	2,707049	3,048757	2,972865	2,725104	
5	3,247796	2,923886	4,494299	4,565343	4,919679	3,300138	2,823889	3,172282	1	1	3,172282	3,023048	2,676148	1	1	2,707049	4,826415	2,972865	1	
6	3,247796	2,923886	2,841063	2,923886	3,197151	3,300138	1	3,172282	1	1	3,172282	3,023048	2,676148	1	1	1	3,048757	2,972865	1	
7	3,247796	2,923886	2,841063	4,565343	3,197151	3,300138	1	3,172282	1	1	3,172282	3,023048	2,676148	1	2,794263	1	4,826415	2,972865	1	
8	5,026729	2,923886	4,494299	2,923886	3,197151	3,300138	1	4,871466	2,858001	1	4,871466	3,023048	4,234206	1	1	2,707049	3,048757	4,658965	2,725104	
9	3,247796	2,923886	2,841063	2,923886	3,197151	3,300138	1	3,172282	1	1	3,172282	3,023048	2,676148	1	1	1	3,048757	2,972865	1	
10	3,247796	2,923886	2,841063	2,923886	3,197151	3,300138	1	3,172282	1	1	3,172282	3,023048	2,676148	1	1	1	3,048757	2,972865	1	
11	3,247796	2,923886	2,841063	2,923886	3,197151	3,300138	1	3,172282	1	1	3,172282	3,023048	2,676148	1	1	1	3,048757	2,972865	1	
12	3,247796	2,923886	4,494299	2,923886	3,197151	5,153648	1	3,172282	2,858001	1	3,172282	3,023048	2,676148	1	1	1	3,048757	2,972865	1	
13	3,247796	2,923886	2,841063	2,923886	4,919679	3,300138	1	3,172282	1	1	3,172282	3,023048	2,676148	1	2,794263	1	3,048757	2,972865	1	
14	3,247796	2,923886	2,841063	2,923886	3,197151	3,300138	2,823889	3,172282	1	1	3,172282	3,023048	2,676148	1	1	1	3,048757	2,972865	1	
15	3,247796	2,923886	4,494299	2,923886	3,197151	3,300138	1	3,172282	1	1	3,172282	3,023048	2,676148	1	1	1	4,826415	4,658965	1	
16	3,247796	4,565343	2,841063	2,923886	4,919679	3,300138	1	4,871466	2,858001	1	3,172282	3,023048	2,676148	1	1	1	3,048757	4,658965	1	
17	3,247796	2,923886	2,841063	4,565343	3,197151	3,300138	1	3,172282	1	2,707049	4,871466	1	1	1	1	1	3,048757	2,972865	1	
18	3,247796	4,565343	2,841063	2,923886	3,197151	3,300138	2,823889	3,172282	1	1	4,871466	3,023048	2,676148	1	1	1	3,048757	2,972865	1	
19	3,247796	2,923886	2,841063	2,923886	3,197151	3,300138	1	3,172282	1	1	3,172282	3,023048	2,676148	1	1	2,707049	1	2,972865	1	
20	3,247796	4,565343	2,841063	4,565343	3,197151	3,300138	1	3,172282	1	2,707049	4,871466	3,023048	2,676148	2,690956	1	1	3,048757	4,658965	2,725104	
21	5,026729	2,923886	2,841063	4,565343	3,197151	5,153648	1	3,172282	1	2,707049	3,172282	4,766015	4,234206	2,690956	2,794263	2,707049	3,048757	2,972865	1	
22	5,026729	2,923886	4,494299	2,923886	3,197151	3,300138	1	4,871466	1	1	4,871466	4,766015	4,234206	2,690956	1	2,707049	4,826415	2,972865	2,725104	
23	5,026729	4,565343	2,841063	2,923886	4,919679	5,153648	1	3,172282	2,858001	2,707049	3,172282	3,023048	2,676148	2,690956	1	1	3,048757	2,972865	1	
24	3,247796	4,565343	2,841063	4,565343	3,197151	3,300138	1	3,172282	1	1	3,172282	3,023048	4,234206	1	1	1	3,048757	2,972865	1	
25	3,247796	4,565343	1	2,923886	3,197151	3,300138	1	3,172282	1	1	3,172282	3,023048	2,676148	1	1	1	3,048757	2,972865	1	
26	3,247796	2,923886	2,841063	2,923886	3,197151	3,300138	1	3,172282	1	2,707049	1	1	4,234206	2,690956	1	1	3,048757	2,972865	1	
27	3,247796	2,923886	2,841063	2,923886	3,197151	3,300138	1	3,172282	1	1	3,172282	3,023048	2,676148	1	1	1	3,048757	2,972865	1	
28	3,247796	2,923886	2,841063	2,923886	3,197151	3,300138	1	4,871466	1	1	3,172282	3,023048	2,676148	1	1	1	3,048757	2,972865	1	
29	3,247796	2,923886	2,841063	2,923886	3,197151	5,153648	1	4,871466	1	1	3,172282	3,023048	2,676148	1	1	1	3,048757	4,658965	1	
30	3,247796	2,923886	4,494299	2,923886	4,919679	3,300138	1	3,172282	1	1	4,871466	3,023048	4,234206	1	1	1	3,048757	2,972865	2,725104	
31	3,247796	4,565343	2,841063	2,923886	3,197151	3,300138	1	3,172282	1	1	4,871466	3,023048	2,676148	1	1	1	3,048757	2,972865	1	
32	3,247796	1	2,841063	2,923886	1	3,300138	1	4,871466	1	1	3,172282	3,023048	1	1	1	1	3,048757	1	1	
33	3,247796	2,923886	2,841063	1	3,197151	3,300138	1	3,172282	1	1	3,172282	3,023048	2,676148	1	2,794263	2,707049	4,826415	4,658965	2,725104	
34	3,247796	2,923886	2,841063	2,923886	4,919679	3,300138	2,823889	1	1	1	3,172282	3,023048	4,234206	2,690956	1	1	3,048757	2,972865	1	
35	3,247796	2,923886	2,841063	1	3,197151	3,300138	1	3,172282	1	1	3,172282	3,023048	1	1	1	1	3,048757	2,972865	1	

36	3,247796	2,923886	2,841063	2,923886	4,919679	3,300138	1	3,172282	1	1	4,871466	3,023048	2,676148	2,690956	1	2,707049	4,826415	2,972865	1
37	3,247796	4,565343	2,841063	4,565343	4,919679	3,300138	2,823889	3,172282	1	2,707049	3,172282	4,766015	2,676148	1	1	1	3,048757	2,972865	1
38	5,026729	2,923886	2,841063	2,923886	3,197151	1	1	3,172282	1	1	3,172282	3,023048	2,676148	1	2,794263	1	3,048757	2,972865	1
39	3,247796	4,565343	2,841063	2,923886	3,197151	3,300138	1	3,172282	1	1	3,172282	3,023048	2,676148	1	1	1	3,048757	2,972865	1
40	3,247796	4,565343	4,494299	4,565343	4,919679	3,300138	1	3,172282	1	2,707049	4,871466	3,023048	4,234206	1	2,794263	2,707049	4,826415	2,972865	1
41	5,026729	2,923886	2,841063	2,923886	3,197151	3,300138	1	3,172282	1	1	3,172282	3,023048	2,676148	1	1	1	3,048757	2,972865	2,725104
42	3,247796	2,923886	2,841063	2,923886	3,197151	3,300138	1	3,172282	1	2,707049	3,172282	3,023048	4,234206	1	2,794263	1	3,048757	2,972865	1
43	3,247796	2,923886	2,841063	2,923886	3,197151	3,300138	1	3,172282	1	1	3,172282	3,023048	2,676148	1	1	1	3,048757	2,972865	1
44	3,247796	2,923886	2,841063	2,923886	4,919679	3,300138	2,823889	3,172282	1	1	3,172282	3,023048	1	1	1	1	3,048757	2,972865	1
45	3,247796	2,923886	4,494299	4,565343	3,197151	3,300138	2,823889	4,871466	1	2,707049	4,871466	3,023048	2,676148	2,690956	1	2,707049	3,048757	4,658965	2,725104
46	5,026729	4,565343	1	4,565343	3,197151	3,300138	1	4,871466	1	1	4,871466	4,766015	2,676148	2,690956	2,794263	1	4,826415	2,972865	2,725104
47	3,247796	2,923886	2,841063	2,923886	3,197151	5,153648	1	4,871466	1	1	3,172282	3,023048	4,234206	1	1	1	3,048757	2,972865	1
48	3,247796	2,923886	2,841063	2,923886	3,197151	3,300138	1	3,172282	1	1	3,172282	3,023048	2,676148	2,690956	1	1	3,048757	2,972865	2,725104
49	3,247796	2,923886	1	2,923886	3,197151	3,300138	1	3,172282	1	1	3,172282	3,023048	4,234206	1	1	2,707049	3,048757	1	1
50	1	2,923886	2,841063	2,923886	3,197151	3,300138	1	3,172282	2,858001	1	3,172282	3,023048	2,676148	2,690956	2,794263	1	1	4,658965	1
51	3,247796	2,923886	2,841063	4,565343	3,197151	3,300138	2,823889	4,871466	1	2,707049	4,871466	4,766015	2,676148	1	1	2,707049	3,048757	4,658965	2,725104
52	5,026729	1	4,494299	4,565343	3,197151	3,300138	2,823889	4,871466	1	2,707049	3,172282	4,766015	4,234206	2,690956	2,794263	1	3,048757	2,972865	2,725104
53	3,247796	2,923886	2,841063	2,923886	3,197151	3,300138	1	3,172282	1	1	3,172282	3,023048	2,676148	1	1	1	3,048757	2,972865	1
54	3,247796	2,923886	2,841063	2,923886	4,919679	3,300138	1	3,172282	1	1	3,172282	3,023048	2,676148	2,690956	1	1	3,048757	2,972865	1
55	3,247796	4,565343	4,494299	2,923886	3,197151	3,300138	1	3,172282	1	1	3,172282	4,766015	2,676148	1	1	2,707049	3,048757	4,658965	1
56	3,247796	2,923886	2,841063	2,923886	3,197151	3,300138	1	3,172282	2,858001	1	3,172282	3,023048	2,676148	1	1	1	3,048757	2,972865	1
57	3,247796	2,923886	2,841063	2,923886	3,197151	3,300138	1	3,172282	1	1	3,172282	3,023048	2,676148	1	1	1	3,048757	2,972865	1
58	3,247796	2,923886	2,841063	2,923886	3,197151	3,300138	1	3,172282	1	1	3,172282	3,023048	2,676148	1	1	1	3,048757	2,972865	1
59	3,247796	2,923886	2,841063	2,923886	3,197151	3,300138	1	4,871466	1	1	3,172282	4,766015	2,676148	1	1	2,707049	3,048757	4,658965	1
60	3,247796	2,923886	2,841063	4,565343	3,197151	5,153648	1	3,172282	1	2,707049	3,172282	3,023048	4,234206	1	1	1	3,048757	2,972865	2,725104

NO	Y.1	Y.2	Y.3	Y.4	Y.5
1	4	4	5	4	5
2	1	1	2,948253	1	1
3	2,6766	1	2,948253	2,707049	1
4	2,6766	2,745403	1	1	1
5	1	1	4,610752	1	2,707049
6	1	1	2,948253	1	1
7	1	1	2,948253	1	1
8	1	2,745403	2,948253	2,707049	2,707049
9	1	1	2,948253	1	1
10	1	1	2,948253	1	1
11	1	1	2,948253	1	1
12	1	1	2,948253	1	1
13	1	1	2,948253	1	1
14	1	1	2,948253	1	1
15	2,6766	1	4,610752	1	1
16	1	1	4,610752	1	1
17	1	2,745403	2,948253	1	2,707049
18	1	1	2,948253	1	1
19	1	1	2,948253	1	1
20	2,6766	1	4,610752	2,707049	1
21	2,6766	2,745403	2,948253	1	2,707049
22	1	2,745403	2,948253	2,707049	2,707049
23	2,6766	2,745403	2,948253	2,707049	1
24	2,6766	1	4,610752	1	2,707049
25	1	1	2,948253	1	1
26	1	1	2,948253	1	1
27	1	1	2,948253	1	1
28	1	1	2,948253	1	1
29	2,6766	1	2,948253	2,707049	1
30	2,6766	1	4,610752	1	1
31	1	1	2,948253	2,707049	1
32	1	1	1	1	1
33	1	1	2,948253	1	1
34	1	1	2,948253	2,707049	2,707049
35	1	1	2,948253	1	1
36	1	1	4,610752	1	2,707049
37	2,6766	2,745403	2,948253	1	1
38	1	1	2,948253	1	1
39	1	1	2,948253	1	1
40	1	2,745403	4,610752	1	2,707049
41	1	1	2,948253	1	1
42	1	1	2,948253	1	2,707049
43	1	1	2,948253	1	1
44	1	1	2,948253	1	1
45	2,6766	2,745403	2,948253	1	2,707049
46	1	1	4,610752	2,707049	2,707049
47	1	2,745403	2,948253	2,707049	1
48	2,6766	1	2,948253	1	1
49	2,6766	1	2,948253	1	1
50	1	1	4,610752	1	1
51	2,6766	1	2,948253	2,707049	2,707049
52	1	1	2,948253	2,707049	2,707049
53	1	1	2,948253	1	1
54	1	1	2,948253	1	1
55	2,6766	1	4,610752	1	1
56	1	1	2,948253	2,707049	1
57	1	1	2,948253	2,707049	1
58	1	1	2,948253	1	1
59	1	2,745403	4,610752	1	1
60	2,6766	2,745403	2,948253	1	1

LAMPIRAN 3. HASIL UJI VALIDITAS**Correlations**

		X.1.1	X.1.2	X.1.3	X.1.4	XT.1
X.1.1	Pearson Correlation	1	.015	.259*	.161	.569**
	Sig. (2-tailed)		.907	.046	.218	.000
	N	60	60	60	60	60
X.1.2	Pearson Correlation	.015	1	-.032	.230	.503**
	Sig. (2-tailed)	.907		.806	.078	.000
	N	60	60	60	60	60
X.1.3	Pearson Correlation	.259*	-.032	1	.221	.613**
	Sig. (2-tailed)	.046	.806		.090	.000
	N	60	60	60	60	60
X.1.4	Pearson Correlation	.161	.230	.221	1	.674**
	Sig. (2-tailed)	.218	.078	.090		.000
	N	60	60	60	60	60
XT.1	Pearson Correlation	.569**	.503**	.613**	.674**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	
	N	60	60	60	60	60

*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Correlations

		X.2.1	X.2.2	X.2.3	X.2.4	X.2.5	XT.2
X.2.1	Pearson Correlation	1	.040	.334**	-.189	.216	.487**
	Sig. (2-tailed)		.761	.009	.148	.097	.000
	N	60	60	60	60	60	60
X.2.2	Pearson Correlation	.040	1	.018	.148	.217	.477**
	Sig. (2-tailed)	.761		.889	.261	.096	.000
	N	60	60	60	60	60	60
X.2.3	Pearson Correlation	.334**	.018	1	.278*	.445**	.658**
	Sig. (2-tailed)	.009	.889		.032	.000	.000
	N	60	60	60	60	60	60
X.2.4	Pearson Correlation	-.189	.148	.278*	1	.357**	.513**
	Sig. (2-tailed)	.148	.261	.032		.005	.000
	N	60	60	60	60	60	60
X.2.5	Pearson Correlation	.216	.217	.445**	.357**	1	.648**
	Sig. (2-tailed)	.097	.096	.000	.005		.000
	N	60	60	60	60	60	60
XT.2	Pearson Correlation	.487**	.477**	.658**	.513**	.648**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	
	N	60	60	60	60	60	60

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

Correlations

		X.3.1	X.3.2	X.3.3	X.3.4	X.3.5	XT.3
X.3.1	Pearson Correlation	1	.175	.073	.376**	.639**	.687**
	Sig. (2-tailed)		.182	.579	.003	.000	.000
	N	60	60	60	60	60	60
X.3.2	Pearson Correlation	.175	1	.303*	.008	.182	.483**
	Sig. (2-tailed)	.182		.018	.950	.165	.000
	N	60	60	60	60	60	60
X.3.3	Pearson Correlation	.073	.303*	1	.112	.245	.509**
	Sig. (2-tailed)	.579	.018		.393	.060	.000
	N	60	60	60	60	60	60
X.3.4	Pearson Correlation	.376**	.008	.112	1	.324*	.619**
	Sig. (2-tailed)	.003	.950	.393		.012	.000
	N	60	60	60	60	60	60
X.3.5	Pearson Correlation	.639**	.182	.245	.324*	1	.717**
	Sig. (2-tailed)	.000	.165	.060	.012		.000
	N	60	60	60	60	60	60
XT.3	Pearson Correlation	.687**	.483**	.509**	.619**	.717**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	
	N	60	60	60	60	60	60

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

* . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

Correlations

		X.4.1	X.4.2	X.4.3	X.4.4	X.4.5	XT.4
X.4.1	Pearson Correlation	1	.485**	.239	.201	.504**	.633**
	Sig. (2-tailed)		.000	.066	.124	.000	.000
	N	60	60	60	60	60	60
X.4.2	Pearson Correlation	.485**	1	.264*	.390**	.583**	.759**
	Sig. (2-tailed)	.000		.042	.002	.000	.000
	N	60	60	60	60	60	60
X.4.3	Pearson Correlation	.239	.264*	1	.006	.272*	.534**
	Sig. (2-tailed)	.066	.042		.962	.035	.000
	N	60	60	60	60	60	60
X.4.4	Pearson Correlation	.201	.390**	.006	1	.372**	.602**
	Sig. (2-tailed)	.124	.002	.962		.003	.000
	N	60	60	60	60	60	60
X.4.5	Pearson Correlation	.504**	.583**	.272*	.372**	1	.747**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.035	.003		.000
	N	60	60	60	60	60	60
XT.4	Pearson Correlation	.633**	.759**	.534**	.602**	.747**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	
	N	60	60	60	60	60	60

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

* . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

Correlations

		Y.1	Y.2	Y.3	Y.4	Y.5	YT
Y.1	Pearson Correlation	1	.566**	.332**	.464**	.477**	.717**
	Sig. (2-tailed)		.000	.010	.000	.000	.000
	N	60	60	60	60	60	60
Y.2	Pearson Correlation	.566**	1	.199	.494**	.655**	.750**
	Sig. (2-tailed)	.000		.128	.000	.000	.000
	N	60	60	60	60	60	60
Y.3	Pearson Correlation	.332**	.199	1	.199	.419**	.553**
	Sig. (2-tailed)	.010	.128		.127	.001	.000
	N	60	60	60	60	60	60
Y.4	Pearson Correlation	.464**	.494**	.199	1	.610**	.710**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.127		.000	.000
	N	60	60	60	60	60	60
Y.5	Pearson Correlation	.477**	.655**	.419**	.610**	1	.806**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.001	.000		.000
	N	60	60	60	60	60	60
YT	Pearson Correlation	.717**	.750**	.553**	.710**	.806**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	
	N	60	60	60	60	60	60

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

LAMPIRAN 4. HASIL UJI RELIABILITAS

```
RELIABILITY
/VARIABLES=X.1.1 X.1.2 X.1.3 X.1.4
/SCALE('ALL VARIABLES') ALL

/MODEL=ALPHA.
```

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	60	100.0
	Excluded ^a	0	.0
	Total	60	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.632	4

```
RELIABILITY
/VARIABLES=X.2.1 X.2.2 X.2.3 X.2.4 X.2.5
/SCALE('ALL VARIABLES') ALL

/MODEL=ALPHA.
```

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	60	100.0
	Excluded ^a	0	.0
	Total	60	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.671	5

```
RELIABILITY
/VARIABLES=X.3.1 X.3.2 X.3.3 X.3.4 X.3.5
/SCALE('ALL VARIABLES') ALL

/MODEL=ALPHA.
```

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	60	100.0
	Excluded ^a	0	.0
	Total	60	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.695	5

```
RELIABILITY
/VARIABLES=X.4.1 X.4.2 X.4.3 X.4.4 X.4.5
/SCALE('ALL VARIABLES') ALL

/MODEL=ALPHA.
```

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	60	100.0
	Excluded ^a	0	.0
	Total	60	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.742	5

```
RELIABILITY
/VARIABLES=Y.1 Y.2 Y.3 Y.4 Y.5
/SCALE('ALL VARIABLES') ALL

/MODEL=ALPHA.
```

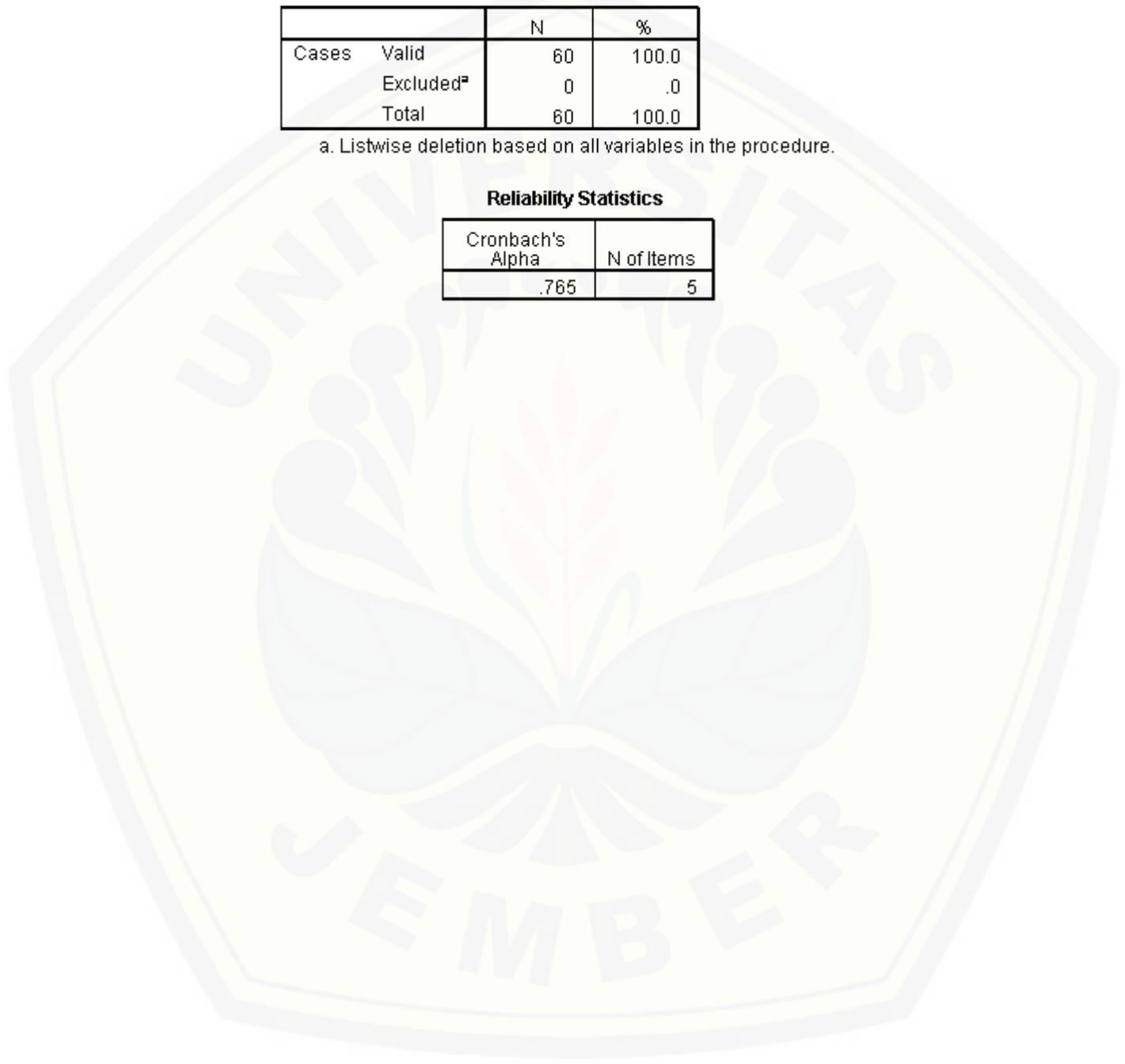
Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	60	100.0
	Excluded ^a	0	.0
	Total	60	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.765	5



LAMPIRAN 5. HASIL UJI NORMALITAS DATA

NPART TESTS

/K-S (NORMAL) =Y X.1 X.2 X.3 X.4

/MISSING ANALYSIS.

One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test

		Kepuasan Kerja Karyawan PDAM Bondowoso	Gaya Kepemimpinan Demokratis	Lingkungan Kerja Fisik	Lingkungan Kerja Psikis	Motivasi
N		60	60	60	60	60
Normal Parameters ^a	Mean	1.8119	3.2611	2.6214	2.5222	2.1376
	Std. Deviation	.52727	.43504	.37884	.48655	.48338
Most Extreme Differences	Absolute	.122	.154	.143	.146	.165
	Positive	.122	.154	.143	.146	.165
	Negative	-.105	-.132	-.119	-.127	-.138
Kolmogorov-Smirnov Z		1.027	1.125	1.080	1.106	1.141
Asymp. Sig. (2-tailed)		.186	.125	.157	.140	.105

a. Test distribution is Normal.

LAMPIRAN 6. HASIL ANALISIS REGRESI LINEAR BERGANDA

DESCRIPTIVES VARIABLES=Y X.1 X.2 X.3 X.4

/STATISTICS=MEAN STDDEV MIN MAX.

Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
Kepuasan Kerja Karyawan PDAM Bondowoso	60	1.00	4.40	1.8119	.52727
Gaya Kepemimpinan Demokratis	60	2.42	4.25	3.2611	.43504
Lingkungan Kerja Fisik	60	1.87	4.20	2.6214	.37884
Lingkungan Kerja Psikis	60	1.84	4.20	2.5222	.48655
Motivasi	60	1.41	4.00	2.1376	.48338
Valid N (listwise)	60				

REGRESSION

/DESCRIPTIVES MEAN STDDEV CORR SIG N
 /MISSING LISTWISE
 /STATISTICS COEFF OUTS R ANOVA COLLIN TOL
 /CRITERIA=PIN(.05) POUT(.10)
 /NOORIGIN
 /DEPENDENT Y
 /METHOD=ENTER X.1 X.2 X.3 X.4
 /SCATTERPLOT=(*SRESID ,*ZPRED)

/RESIDUALS NORM(ZRESID) .

Descriptive Statistics

	Mean	Std. Deviation	N
Kepuasan Kerja Karyawan PDAM Bondowoso	1.8119	.52727	60
Gaya Kepemimpinan Demokratis	3.2611	.43504	60
Lingkungan Kerja Fisik	2.6214	.37884	60
Lingkungan Kerja Psikis	2.5222	.48655	60
Motivasi	2.1376	.48338	60

Correlations

		Kepuasan Kerja Karyawan PDAM Bondowoso	Gaya Kepemimpinan Demokratis	Lingkungan Kerja Fisik	Lingkungan Kerja Psikis	Motivasi
Pearson Correlation	Kepuasan Kerja Karyawan PDAM Bondowoso	1.000	.699	.645	.819	.680
	Gaya Kepemimpinan Demokratis	.699	1.000	.443	.676	.491
	Lingkungan Kerja Fisik	.645	.443	1.000	.518	.418
	Lingkungan Kerja Psikis	.819	.676	.518	1.000	.634
	Motivasi	.680	.491	.418	.634	1.000
Sig. (1-tailed)	Kepuasan Kerja Karyawan PDAM Bondowoso		.000	.000	.000	.000
	Gaya Kepemimpinan Demokratis	.000		.000	.000	.000
	Lingkungan Kerja Fisik	.000	.000		.000	.000
	Lingkungan Kerja Psikis	.000	.000	.000		.000
	Motivasi	.000	.000	.000	.000	
N	Kepuasan Kerja Karyawan PDAM Bondowoso	60	60	60	60	60
	Gaya Kepemimpinan Demokratis	60	60	60	60	60
	Lingkungan Kerja Fisik	60	60	60	60	60
	Lingkungan Kerja Psikis	60	60	60	60	60
	Motivasi	60	60	60	60	60

Variables Entered/Removed^b

Mode	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	Motivasi, Lingkungan Kerja Fisik, Gaya Kepemimpinan Demokratis, Lingkungan Kerja Psikis ^a		Enter

a. All requested variables entered.

b. Dependent Variable: Kepuasan Kerja Karyawan PDAM Bondowoso

Model Summary^b

Mode	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.888 ^a	.789	.774	.25078

a. Predictors: (Constant), Motivasi, Lingkungan Kerja Fisik, Gaya Kepemimpinan Demokratis, Lingkungan Kerja Psikis

b. Dependent Variable: Kepuasan Kerja Karyawan PDAM Bondowoso

ANOVA^b

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	12.944	4	3.236	51.455	.000 ^a
	Residual	3.459	55	.063		
	Total	16.403	59			

a. Predictors: (Constant), Motivasi, Lingkungan Kerja Fisik, Gaya Kepemimpinan Demokratis, Lingkungan Kerja Psikis

b. Dependent Variable: Kepuasan Kerja Karyawan PDAM Bondowoso

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics	
		B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
1	(Constant)	-1.535	.283		-5.430	.000		
	Gaya Kepemimpinan Demokratis	.243	.103	.201	2.353	.022	.526	1.900
	Lingkungan Kerja Fisik	.349	.103	.251	3.399	.001	.705	1.418
	Lingkungan Kerja Psikis	.455	.106	.419	4.270	.000	.397	2.517
	Motivasi	.230	.089	.211	2.600	.012	.582	1.717

a. Dependent Variable: Kepuasan Kerja Karyawan PDAM Bondowoso

Collinearity Diagnostics^a

Model	Dimension	Eigenvalue	Condition Index	Variance Proportions				
				(Constant)	Gaya Kepemimpinan Demokratis	Lingkungan Kerja Fisik	Lingkungan Kerja Psikis	Motivasi
1	1	4.940	1.000	.00	.00	.00	.00	.00
	2	.029	13.104	.11	.01	.05	.03	.56
	3	.014	18.489	.13	.03	.02	.55	.43
	4	.011	21.397	.18	.15	.87	.00	.01
	5	.006	28.766	.57	.80	.07	.42	.01

a. Dependent Variable: Kepuasan Kerja Karyawan PDAM Bondowoso

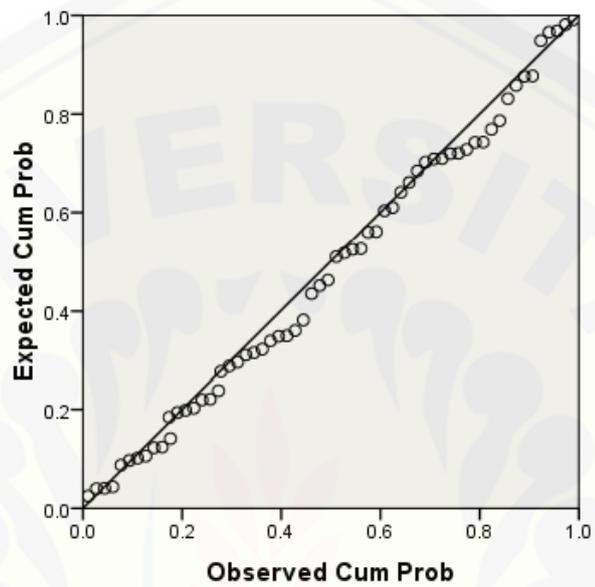
Residuals Statistics^a

	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation	N
Predicted Value	1.0144	3.7946	1.8119	.46839	60
Std. Predicted Value	-1.703	4.233	.000	1.000	60
Standard Error of Predicted Value	.042	.166	.068	.026	60
Adjusted Predicted Value	1.0156	3.3713	1.8085	.44549	60
Residual	-.54539	.64811	.00000	.24213	60
Std. Residual	-2.175	2.584	.000	.966	60
Stud. Residual	-2.288	3.147	.006	1.043	60
Deleted Residual	-.60342	1.02872	.00337	.28753	60
Stud. Deleted Residual	-2.383	3.443	.014	1.079	60
Mahal. Distance	.640	24.793	3.933	4.443	60
Cook's Distance	.000	1.385	.045	.185	60
Centered Leverage Value	.011	.420	.067	.075	60

a. Dependent Variable: Kepuasan Kerja Karyawan PDAM Bondowoso

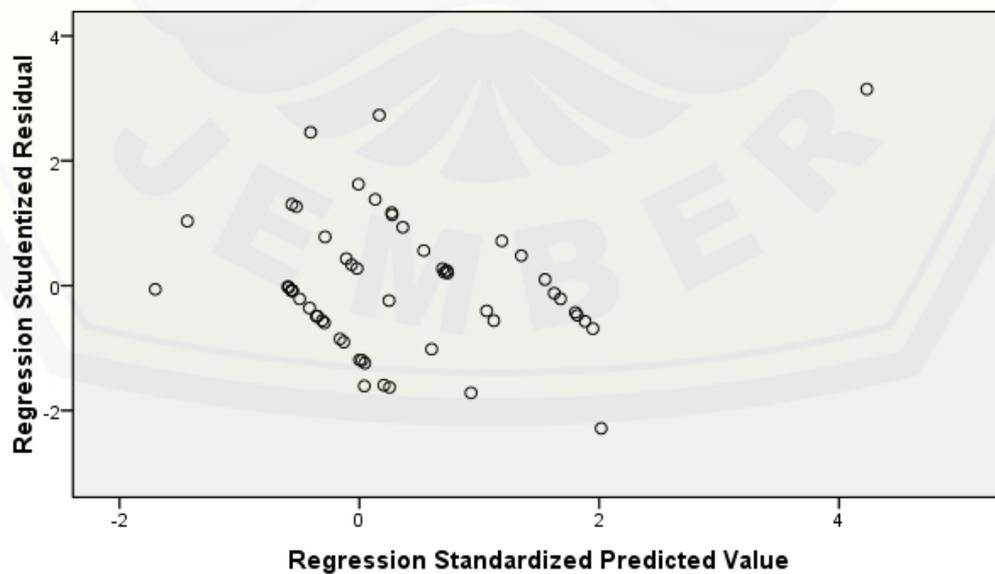
Normal P-P Plot of Regression Standardized Residual

Dependent Variable: Kepuasan Kerja Karyawan PDAM Bondowoso



Scatterplot

Dependent Variable: Kepuasan Kerja Karyawan PDAM Bondowoso



LAMPIRAN 7. TABEL t

Titik Persentase Distribusi t (df = 41 – 80)

df \ Pr	0.25	0.10	0.05	0.025	0.01	0.005	0.001
	0.50	0.20	0.10	0.050	0.02	0.010	0.002
41	0.68052	1.30254	1.68288	2.01954	2.42080	2.70118	3.30127
42	0.68038	1.30204	1.68195	2.01808	2.41847	2.69807	3.29595
43	0.68024	1.30155	1.68107	2.01669	2.41625	2.69510	3.29089
44	0.68011	1.30109	1.68023	2.01537	2.41413	2.69228	3.28607
45	0.67998	1.30065	1.67943	2.01410	2.41212	2.68959	3.28148
46	0.67986	1.30023	1.67866	2.01290	2.41019	2.68701	3.27710
47	0.67975	1.29982	1.67793	2.01174	2.40835	2.68456	3.27291
48	0.67964	1.29944	1.67722	2.01063	2.40658	2.68220	3.26891
49	0.67953	1.29907	1.67655	2.00958	2.40489	2.67995	3.26508
50	0.67943	1.29871	1.67591	2.00856	2.40327	2.67779	3.26141
51	0.67933	1.29837	1.67528	2.00758	2.40172	2.67572	3.25789
52	0.67924	1.29805	1.67469	2.00665	2.40022	2.67373	3.25451
53	0.67915	1.29773	1.67412	2.00575	2.39879	2.67182	3.25127
54	0.67906	1.29743	1.67356	2.00488	2.39741	2.66998	3.24815
55	0.67898	1.29713	1.67303	2.00404	2.39608	2.66822	3.24515
56	0.67890	1.29685	1.67252	2.00324	2.39480	2.66651	3.24226
57	0.67882	1.29658	1.67203	2.00247	2.39357	2.66487	3.23948
58	0.67874	1.29632	1.67155	2.00172	2.39238	2.66329	3.23680
59	0.67867	1.29607	1.67109	2.00100	2.39123	2.66176	3.23421
60	0.67860	1.29582	1.67065	2.00030	2.39012	2.66028	3.23171
61	0.67853	1.29558	1.67022	1.99962	2.38905	2.65886	3.22930
62	0.67847	1.29536	1.66980	1.99897	2.38801	2.65748	3.22696
63	0.67840	1.29513	1.66940	1.99834	2.38701	2.65615	3.22471
64	0.67834	1.29492	1.66901	1.99773	2.38604	2.65485	3.22253
65	0.67828	1.29471	1.66864	1.99714	2.38510	2.65360	3.22041
66	0.67823	1.29451	1.66827	1.99656	2.38419	2.65239	3.21837
67	0.67817	1.29432	1.66792	1.99601	2.38330	2.65122	3.21639
68	0.67811	1.29413	1.66757	1.99547	2.38245	2.65008	3.21446
69	0.67806	1.29394	1.66724	1.99495	2.38161	2.64898	3.21260
70	0.67801	1.29376	1.66691	1.99444	2.38081	2.64790	3.21079
71	0.67796	1.29359	1.66660	1.99394	2.38002	2.64686	3.20903
72	0.67791	1.29342	1.66629	1.99346	2.37926	2.64585	3.20733
73	0.67787	1.29326	1.66600	1.99300	2.37852	2.64487	3.20567
74	0.67782	1.29310	1.66571	1.99254	2.37780	2.64391	3.20406
75	0.67778	1.29294	1.66543	1.99210	2.37710	2.64298	3.20249
76	0.67773	1.29279	1.66515	1.99167	2.37642	2.64208	3.20096
77	0.67769	1.29264	1.66488	1.99125	2.37576	2.64120	3.19948
78	0.67765	1.29250	1.66462	1.99085	2.37511	2.64034	3.19804
79	0.67761	1.29236	1.66437	1.99045	2.37448	2.63950	3.19663
80	0.67757	1.29222	1.66412	1.99006	2.37387	2.63869	3.19526

LAMPIRAN 8. TABEL F

Titik Persentase Distribusi F untuk Probabilita = 0,05															
df untuk penyebut (N2)	df untuk pembilang (N1)														
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15
46	4.05	3.20	2.81	2.57	2.42	2.30	2.22	2.15	2.09	2.04	2.00	1.97	1.94	1.91	1.89
47	4.05	3.20	2.80	2.57	2.41	2.30	2.21	2.14	2.09	2.04	2.00	1.96	1.93	1.91	1.88
48	4.04	3.19	2.80	2.57	2.41	2.29	2.21	2.14	2.08	2.03	1.99	1.96	1.93	1.90	1.88
49	4.04	3.19	2.79	2.56	2.40	2.29	2.20	2.13	2.08	2.03	1.99	1.96	1.93	1.90	1.88
50	4.03	3.18	2.79	2.56	2.40	2.29	2.20	2.13	2.07	2.03	1.99	1.95	1.92	1.89	1.87
51	4.03	3.18	2.79	2.55	2.40	2.28	2.20	2.13	2.07	2.02	1.98	1.95	1.92	1.89	1.87
52	4.03	3.18	2.78	2.55	2.39	2.28	2.19	2.12	2.07	2.02	1.98	1.94	1.91	1.89	1.86
53	4.02	3.17	2.78	2.55	2.39	2.28	2.19	2.12	2.06	2.01	1.97	1.94	1.91	1.88	1.86
54	4.02	3.17	2.78	2.54	2.39	2.27	2.18	2.12	2.06	2.01	1.97	1.94	1.91	1.88	1.86
55	4.02	3.16	2.77	2.54	2.38	2.27	2.18	2.11	2.06	2.01	1.97	1.93	1.90	1.88	1.85
56	4.01	3.16	2.77	2.54	2.38	2.27	2.18	2.11	2.05	2.00	1.96	1.93	1.90	1.87	1.85
57	4.01	3.16	2.77	2.53	2.38	2.26	2.18	2.11	2.05	2.00	1.96	1.93	1.90	1.87	1.85
58	4.01	3.16	2.76	2.53	2.37	2.26	2.17	2.10	2.05	2.00	1.96	1.92	1.89	1.87	1.84
59	4.00	3.15	2.76	2.53	2.37	2.26	2.17	2.10	2.04	2.00	1.96	1.92	1.89	1.86	1.84
60	4.00	3.15	2.76	2.53	2.37	2.25	2.17	2.10	2.04	1.99	1.95	1.92	1.89	1.86	1.84
61	4.00	3.15	2.76	2.52	2.37	2.25	2.16	2.09	2.04	1.99	1.95	1.91	1.88	1.86	1.83
62	4.00	3.15	2.75	2.52	2.36	2.25	2.16	2.09	2.03	1.99	1.95	1.91	1.88	1.85	1.83
63	3.99	3.14	2.75	2.52	2.36	2.25	2.16	2.09	2.03	1.98	1.94	1.91	1.88	1.85	1.83
64	3.99	3.14	2.75	2.52	2.36	2.24	2.16	2.09	2.03	1.98	1.94	1.91	1.88	1.85	1.83
65	3.99	3.14	2.75	2.51	2.36	2.24	2.15	2.08	2.03	1.98	1.94	1.90	1.87	1.85	1.82
66	3.99	3.14	2.74	2.51	2.35	2.24	2.15	2.08	2.03	1.98	1.94	1.90	1.87	1.84	1.82
67	3.98	3.13	2.74	2.51	2.35	2.24	2.15	2.08	2.02	1.98	1.93	1.90	1.87	1.84	1.82
68	3.98	3.13	2.74	2.51	2.35	2.24	2.15	2.08	2.02	1.97	1.93	1.90	1.87	1.84	1.82
69	3.98	3.13	2.74	2.50	2.35	2.23	2.15	2.08	2.02	1.97	1.93	1.90	1.86	1.84	1.81
70	3.98	3.13	2.74	2.50	2.35	2.23	2.14	2.07	2.02	1.97	1.93	1.89	1.86	1.84	1.81
71	3.98	3.13	2.73	2.50	2.34	2.23	2.14	2.07	2.01	1.97	1.93	1.89	1.86	1.83	1.81
72	3.97	3.12	2.73	2.50	2.34	2.23	2.14	2.07	2.01	1.96	1.92	1.89	1.86	1.83	1.81
73	3.97	3.12	2.73	2.50	2.34	2.23	2.14	2.07	2.01	1.96	1.92	1.89	1.86	1.83	1.81
74	3.97	3.12	2.73	2.50	2.34	2.22	2.14	2.07	2.01	1.96	1.92	1.89	1.85	1.83	1.80
75	3.97	3.12	2.73	2.49	2.34	2.22	2.13	2.06	2.01	1.96	1.92	1.88	1.85	1.83	1.80
76	3.97	3.12	2.72	2.49	2.33	2.22	2.13	2.06	2.01	1.96	1.92	1.88	1.85	1.82	1.80
77	3.97	3.12	2.72	2.49	2.33	2.22	2.13	2.06	2.00	1.96	1.92	1.88	1.85	1.82	1.80
78	3.96	3.11	2.72	2.49	2.33	2.22	2.13	2.06	2.00	1.95	1.91	1.88	1.85	1.82	1.80
79	3.96	3.11	2.72	2.49	2.33	2.22	2.13	2.06	2.00	1.95	1.91	1.88	1.85	1.82	1.79
80	3.96	3.11	2.72	2.49	2.33	2.21	2.13	2.06	2.00	1.95	1.91	1.88	1.84	1.82	1.79
81	3.96	3.11	2.72	2.48	2.33	2.21	2.12	2.05	2.00	1.95	1.91	1.87	1.84	1.82	1.79
82	3.96	3.11	2.72	2.48	2.33	2.21	2.12	2.05	2.00	1.95	1.91	1.87	1.84	1.81	1.79
83	3.96	3.11	2.71	2.48	2.32	2.21	2.12	2.05	1.99	1.95	1.91	1.87	1.84	1.81	1.79
84	3.95	3.11	2.71	2.48	2.32	2.21	2.12	2.05	1.99	1.95	1.90	1.87	1.84	1.81	1.79
85	3.95	3.10	2.71	2.48	2.32	2.21	2.12	2.05	1.99	1.94	1.90	1.87	1.84	1.81	1.79
86	3.95	3.10	2.71	2.48	2.32	2.21	2.12	2.05	1.99	1.94	1.90	1.87	1.84	1.81	1.78
87	3.95	3.10	2.71	2.48	2.32	2.20	2.12	2.05	1.99	1.94	1.90	1.87	1.83	1.81	1.78
88	3.95	3.10	2.71	2.48	2.32	2.20	2.12	2.05	1.99	1.94	1.90	1.86	1.83	1.81	1.78
89	3.95	3.10	2.71	2.47	2.32	2.20	2.11	2.04	1.99	1.94	1.90	1.86	1.83	1.80	1.78
90	3.95	3.10	2.71	2.47	2.32	2.20	2.11	2.04	1.99	1.94	1.90	1.86	1.83	1.80	1.78