

**PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN PARTISIPATIF DAN KEPUASAN  
KERJA TERHADAP KINERJA PEGAWAI BAGIAN UMUM PADA  
PERUSAHAAN DAERAH AIR MINUM (PDAM)  
TIRTA KENCANA DI SAMARINDA**

**SKRIPSI**

**Diajukan Guna Memenuhi Persyaratan Memperoleh  
Gelar Sarjana Strata I**



**Oleh:**

**Eka Agustin Merdeka Wati**

**NIM. 1402095001**

**FAKULTAS ILMU SOSIAL DAN ILMU POLITIK**

**UNIVERSITAS MULAWARMAN**

**SAMARINDA**

**2021**

## HALAMAN PENGESAHAN

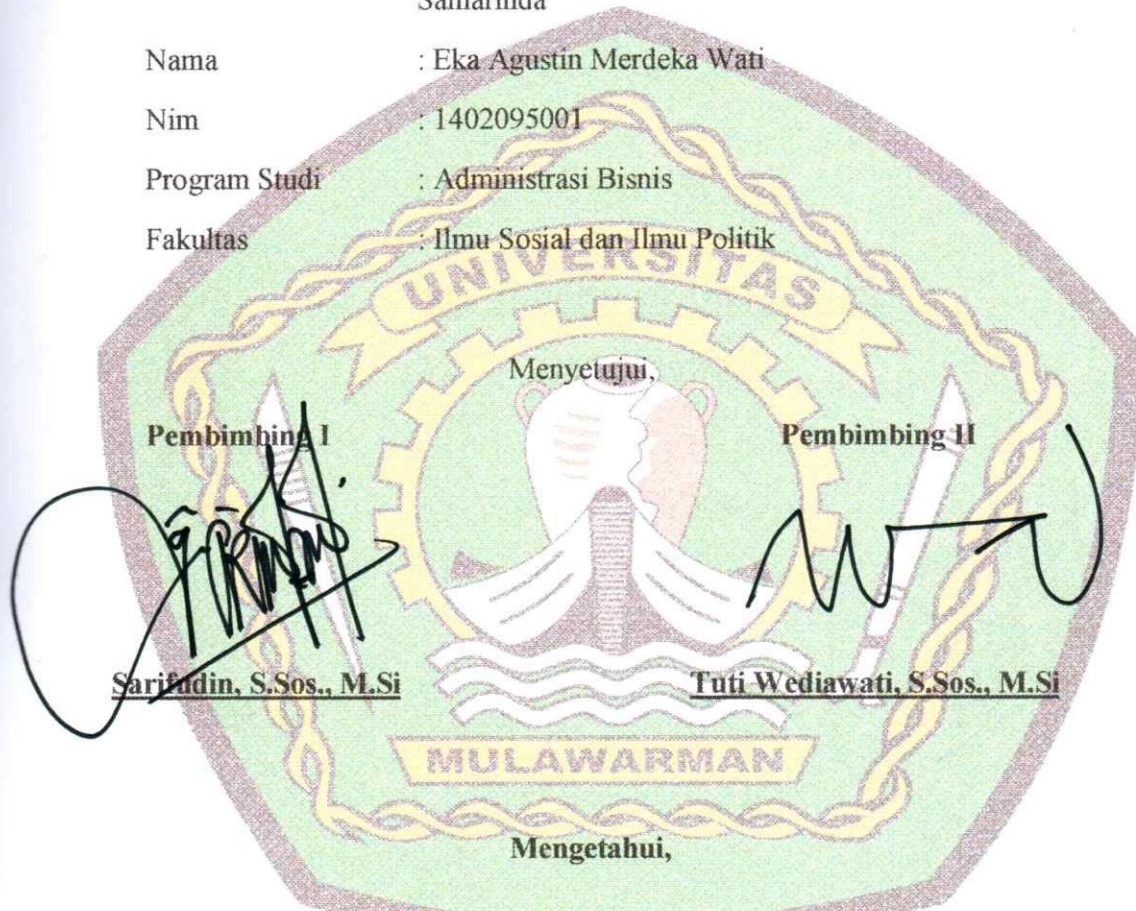
Judul Skripsi : Pengaruh Gaya Kepemimpinan Partisipatif dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Bagian Umum Pada Perusahaan Daerah Air Minum (PDAM) Tirta Kencana di Samarinda

Nama : Eka Agustin Merdeka Wati

Nim : 1402095001

Program Studi : Administrasi Bisnis

Fakultas : Ilmu Sosial dan Ilmu Politik



Pembimbing I

Pembimbing II

Sarifudin, S.Sos., M.Si

Tuti Wediawati, S.Sos., M.Si

Mengetahui,

Dekan

Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik  
Universitas Mulawarman



Dr. H. Muhammad Noor, M.Si

NIP. 19600817 19860 1 001

Tanggal Lulus : 17 Juni 2021

**HALAMAN PENGUJI**

**PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN PARTISIPATIF DAN KEPUASAN  
KERJA TERHADAP KINERJA PEGAWAI BAGIAN UMUM PADA  
PERUSAHAAN DAERAH AIR MINUM (PDAM)  
TIRTA KENCANA DI SAMARINDA**

Disusun Oleh:

**EKA AGUSTIN MERDEKA WATI**

**NIM. 1402095001**

Telah Disetujui Tim Penguji

Pada Tanggal 17 Juni 2021

Pembimbing I : Sarifudin, S.Sos., M.Si



Pembimbing II : Tuti Wediawati, S.Sos., M.Si



Penguji I : Drs. Sugandi, M.Si



Penguji II : Dr. M. Zaini, M.Si



## PERNYATAAN ORISINALITAS SKRIPSI

Dengan ini saya menyatakan bahwa skripsi yang saya buat adalah orisinal, merupakan karya ilmiah hasil karya saya sendiri, tidak pernah diajukan oleh orang lain untuk memperoleh gelar akademik di Perguruan Tinggi manapun, dan tidak terdapat karya atau pendapat yang pernah diraih oleh orang lain, kecuali yang secara tertulis dikutip dalam skripsi ini dan disebutkan sumber kutipan dan daftar pustakanya.

Apabila kemudian hari ditemukan bahwa dalam makalah skripsi ini dapat dibuktikan adanya unsur-unsur plagiasi, saya bersedia skripsi ini digugurkan dan gelar akademik yang telah saya peroleh (Sarjana) dibatalkan. Serta diproses menurut perundang-undangan yang berlaku.

Samarinda, Juni 2021



Eka Agustin Merdeka Wati  
Nim. 1402095001

**HALAMAN PERNYATAAN PERSETUJUAN PUBLIKASI SKRIPSI  
UNTUK KEPENTINGAN AKADEMIS**

Sebagai sivitas akademik Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Mulawarman, saya yang bertanda tangan di bawah ini:

Nama : Eka Agustin Merdeka Wati

NIM : 1402095001

Program Studi : Administrasi Bisnis

Fakultas : Ilmu Sosial dan Ilmu Politik

Demi pengembangan ilmu pengetahuan, dengan ini menyetujui untuk memberikan izin kepada pihak UPT Perpustakaan Universitas Mulawarman, Hak Bebas Royalti non-Eksklusif (*non exclusive Royalty-Free Right*) atas skripsi saya yang berjudul “Pengaruh Gaya Kepemimpinan Partisipatif dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Bagian Umum Pada Perusahaan Daerah Air Minum (PDAM) Tirta Kencana di Samarinda” beserta perangkat yang ada (jika diperlukan). Dengan Hak Bebas Royalti non-Eksklusif ini kepada UPT. Perpustakaan Universitas Mulawarman, berhak menyimpan, mengalih media atau memformatkan, mengelola dalam bentuk pangkalan data (*database*), memuat dan mempublikasikan skripsi saya selama tetap mencantumkan nama saya sebagai penulis/pencipta dan sebagai pemilik Hak Cipta.

Demikian pernyataan ini saya buat dengan sebenarnya.

Dibuat di : Samarinda  
Tanggal : 11 Agustus 2022  
Yang menyatakan,



Eka Agustin Merdeka Wati

## RINGKASAN

**Eka Agustin Merdeka Wati**, Pengaruh Gaya Kepemimpinan Partisipatif dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Bagian Umum Pada Perusahaan Daerah Air Minum (PDAM) Tirta Kencana di Samarinda, di bawah bimbingan Bapak Syarifuddin, S.Sos., M.Si dan Ibu Tuti Wediawati, S.Sos., M.Si. Tujuan penelitian ini untuk menguji Pengaruh Gaya Kepemimpinan Partisipatif dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Bagian Umum Pada Perusahaan Daerah Air Minum (PDAM) Tirta Kencana di Samarinda.

Alat analisis data yang digunakan adalah analisis regresi linier berganda dengan bantuan software statistic SPSS versi 20. Teknik pengambilan sampel pada penelitian ini adalah menggunakan metode *sensus sampling* dengan jumlah sampel sebanyak 67 responden. Jenis penelitian yang digunakan pada penelitian ini adalah jenis penelitian deskriptif kuantitatif yang bertujuan untuk mengetahui pengaruh antar dua variabel. Teknik pengumpulan data menggunakan observasi, wawancara, kuesioner dan dokumentasi. Hipotesis pada penelitian ini adalah adanya pengaruh yang signifikan antara gaya kepemimpinan partisipatif dan kepuasan kerja terhadap kinerja pegawai bagian umum pada perusahaan daerah air minum (PDAM) tirta kencana di Samarinda.

Hasil penelitian pada uji F menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan partisipatif dan kepuasan kerja secara simultan berpengaruh terhadap kinerja pegawai bagian umum pada perusahaan daerah air minum (PDAM) tirta kencana di Samarinda, sedangkan dalam uji t (parsial) kepuasan kerja berpengaruh secara parsial terhadap kinerja pegawai bagian umum pada perusahaan daerah air minum (PDAM) tirta kencana di Samarinda. Variabel yang paling berpengaruh adalah kepuasan kerja dari hasil *standardized coefficient* beta terbesar.

Kesimpulan dari penelitian ini adalah variabel gaya kepemimpinan partisipatif dan kepuasan kerja berpengaruh signifikan secara simultan dan parsial terhadap kinerja pegawai, dan variabel kepuasan kerja berpengaruh signifikan secara parsial terhadap kinerja pegawai bagian umum pada perusahaan daerah air minum (PDAM) tirta kencana di Samarinda dan variabel kepuasan kerja merupakan variabel yang paling berpengaruh terhadap kinerja karyawan.

Dengan adanya temuan penelitian ini, penulis memberikan saran agar pihak Perusahaan Daerah Air Minum (PDAM) Tirta Kencana khususnya bagian umum lebih memperhatikan gaya kepemimpinan dan kepuasan kerja guna meningkatkan kinerja pegawai dikemudian hari.

**Kata Kunci :** *Gaya Kepemimpinan Partisipatif, Kepuasan Kerja, Kinerja Pegawai*

## ABSTRACT

**Eka Agustin Merdeka Wati**, *The effect of Participatory Leadership Style and Job Satisfaction on the Performance of Public Employees at the Tirta Kencana Regional Water Company (PDAM) in Samarinda.* (Supervisors : Mr. Syarifuddin, S.Sos., M.Si and Mrs. Tuti Wediawati, S. .Sos., M.Si). The purpose of this study was to examine the effect of participatory leadership style and job satisfaction on the performance of public employees at the Tirta Kencana Regional Water Company (PDAM) in Samarinda.

Multiple linear regression analysis was employed to analyze the data, which has been done using the statistical software SPSS version 22. The method census sampling with a sample of 67 respondents was used as the sampling methodology in this research. The research method employed in this study was descriptive quantitative research, which tries to determine the relationship between two variables. Observation, interviews, questionnaires, and documentation have all been used to collect data. The hypothesis of this study is that participatory leadership style and job satisfaction have a substantial impact on general staff performance at the Tirta Kencana Regional Water Company (PDAM) in Samarinda.

According to the results of the F test, participatory leadership style and job satisfaction have a simultaneous effect on general employee performance at the regional drinking water company (PDAM) Tirta Kencana in Samarinda, so while job satisfaction has a partial effect on employee performance in the division of labor in the t test (partial). This is frequent at the Tirta Kencana regional drinking water company (PDAM) in Samarinda. According to the results of the standardized coefficient largest beta, work satisfaction is the most influential variable.

At the Tirta Kencana regional drinking water company (PDAM) in Samarinda, the participatory leadership style variable and job satisfaction have a significant simultaneous and partial effect on employee performance, and the job satisfaction variable has a partially significant effect on the performance of general employees. The satisfaction variable work is the most influential variable on employee performance.

The writers suggest that the Regional Water Company (PDAM) Tirta Kencana, specifically the general department, pay more attention to leadership style and job satisfaction in order to improve employee performance in the future, based on the findings of this study.

**Keywords** : *Participative Leadership Style, Job Satisfaction, Employee Performance*

## RIWAYAT HIDUP



**Eka Agustin Merdeka Wati**, lahir pada tanggal 19 Agustus 1996 di Samarinda Provinsi Kalimantan Timur. Beragama Islam dan merupakan anak pertama dari dua bersaudara yang lahir dari pasangan Bapak Suhendro dan Ibu Rusniah. Pendidikan pertama dimulai dari Pendidikan Sekolah Dasar (SDN) Negeri 025 Samarinda dan lulus tahun 2008. Pada tahun 2008 melanjutkan Pendidikan Sekolah Menengah Pertama (SMP) Negeri 13 Samarinda dan lulus tahun 2011. Pada tahun 2011 melanjutkan Pendidikan Sekolah Menengah Atas (SMA) Negeri 9 Samarinda jurusan Ilmu Pengetahuan Sosial (IPS) dan lulus tahun 2014. Pada tahun 2014 penulis berhasil lolos Seleksi Nasional Masuk Perguruan Tinggi Negeri (SNMPTN) Universitas Mulawarman Samarinda, Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Program Studi Administrasi Bisnis. Pada tahun 2017 mengikuti kegiatan Kuliah Kerja Nyata (KKN) Reguler Mandiri angkatan 43 di Kelurahan Loktuan, Kecamatan Bontang Utara, Kota Bontang selama dua bulan terhitung dari tanggal 01 juli sampai 31 Agustus 2017. Kemudian penulis melakukan penelitian skripsi dengan judul “Pengaruh Gaya Kepemimpinan Partisipatif dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Bagian Umum Pada Perusahaan Daerah Air Minum (PDAM) Tirta Kencana di Samarinda”.



## KATA PENGANTAR

*Bismillahirrahmanirahim*

Alhamdulillah puji syukur penulis panjatkan kehadirat Allah SWT, karena berkat rahmat dan karunia-Nya, penulis dapat menyelesaikan tugas akhir ini dengan judul “Pengaruh Gaya Kepemimpinan Partisipatif dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Bagian Umum Pada Perusahaan Daerah Air Minum (PDAM) Tirta Kencana di Samarinda”. Dimana penulisan tugas akhir ini diajukan guna memenuhi persyaratan memperoleh Gelar Sarjana Strata satu (S1) Program Studi Administrasi Bisnis pada Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Mulawarman.

Dalam menyelesaikan penyusunan laporan tugas akhir ini, penulis banyak mendapatkan bantuan dan dorongan baik secara moral maupun material dari beberapa pihak. Oleh sebab itu penulis ingin mengucapkan terima kasih sebanyak-banyaknya kepada:

1. Bapak Prof. Dr. H. Masjaya, M.Si selaku Rektor Universitas Mulawarman yang telah memberikan kesempatan kepada penulis untuk menimba ilmu dan menjadi salah satu mahasiswa di Universitas Mulawarman.
2. Bapak Dr. H. Muhammad Noor, M.Si selaku Dekan Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Mulawarman.
3. Bapak Dr.M. Zaini, M.Si selaku ketua Program Studi Sarjana Administrasi Bisnis Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Mulawarman.

4. Bapak Sarifudin, S.Sos., M.Si dan Ibu Tuti Wediawati, S.Sos., M.Si selaku Dosen Pembimbing penulis yang telah memberikan saran dan masukan serta mengarahkan penulis mulai dari persiapan, penyusunan sampai penyelesaian Laporan Tugas Akhir.
5. Bapak Drs. Sugandi, M.Si dan Bapak Dr. M. Zaini, M.Si selaku Dosen Penguji penulis yang telah memberikan kritik dan saran untuk menyempurnakan penulisan Tugas Akhir ini.
6. Ibu Widyastuti selaku Kepala Seksi Personalia, Pak Turjaun, Mba Mira dan seluruh pegawai kantor Perusahaan Daerah Air Minum (PDAM) Tirta Kencana yang bersedia meluangkan waktunya untuk memberikan bantuan, bimbingan dan menjawab pertanyaan selama penulis melakukan observasi dan penelitian pada Perusahaan Daerah Air Minum (PDAM) Tirta Kencana di Samarinda.
7. Kepada seluruh Bapak dan Ibu Dosen pengajar jurusan Program Studi Administrasi Bisnis yang telah banyak memberikan pengetahuan dan wawasannya.
8. Kepada seluruh Staf Akademika Program Studi Administrasi Bisnis yang telah membantu penulis dalam menyusun laporan tugas akhir ini.
9. Kepada kedua Orang Tua saya, Alm Bapak Suhendro dan Ibu Rusniah yang senantiasa memberikan doa, dukungan, perhatian, kasih sayang, nasehat kepada penulis sehingga berhasil dan sukses dalam menyelesaikan laporan Tugas Akhir ini.

10. Kepada sahabat-sahabatku Meilan Eka Sari, A.Sartika, Rizki Wira Priyangi terima kasih untuk perhatian, dukungan dan motivasinya.
11. Kepada teman seperjuanganku Ade Dian Sari dan Hasanah yang menjadi saksi dalam penyelesaian laporan Tugas Akhir ini, terima kasih sudah menemani dan selalu memberikan semangat.
12. Kepada tetanggaku Agus Fadillah terima kasih karena telah bersedia meminjamkan laptopnya serta memberikan bantuan, dukungan, semangat sehingga penulis dapat menyelesaikan laporan Tugas Akhir ini.
13. Seluruh teman-teman Sarjana Administrasi Bisnis khususnya angkatan 2014 Univesitas Mulawarman.

Serta pihak-pihak yang tidak dapat disebutkan satu persatu, terima kasih atas bantuan dan kerjasamanya selama penulis menyelesaikan laporan Tugas Akhir ini. Penulis menyadari bahwa masih banyak kekurangan baik dari segi materi maupun teknik penyajiannya. Oleh karena itu mohon maaf yang sebesar-besarnya apabila dalam penulisan Laporan Tugas Akhir ini terdapat kesalahan yang disengaja maupun tidak. Harapan penulis semoga laporan ini dapat menambah wawasan dan bermanfaat dengan baik untuk pihak-pihak yang memerlukan.

Penulis

Eka Agustin Merdeka Wati

## DAFTAR ISI

|  | Halaman      |
|--|--------------|
| <b>HALAMAN JUDUL .....</b>   | <b>i</b>     |
| <b>HALAMAN PENGESAHAN .....</b>  | <b>ii</b>    |
| <b>HALAMAN PENGUJI .....</b>   | <b>iii</b>   |
| <b>HALAMAN PERNYATAAN ORISINALITAS .....</b>                                   | <b>iv</b>    |
| <b>RINGKASAN.....</b>  | <b>v</b>     |
| <b>ABSTRAK.....</b>  | <b>vi</b>    |
| <b>RIWAYAT HIDUP.....</b>  | <b>vi</b>    |
| <b>KATA PENGANTAR.....</b>   | <b>vii</b>   |
| <b>DAFTAR ISI.....</b>   | <b>x</b>     |
| <b>DAFTAR TABEL .....</b>  | <b>xiv</b>   |
| <b>DAFTAR GAMBAR.....</b>  | <b>xviii</b> |
| <br>   |              |
| <b>BAB I PENDAHULUAN</b>   |              |
| 1.1 Latar Belakang .....   | 1            |
| 1.2 Rumusan Masalah .....  | 9            |
| 1.3 Tujuan Penelitian .....  | 10           |
| 1.4 Manfaat Penelitian.....  | 10           |
| <br>   |              |
| <b>BAB II KERANGKA DASAR TEORI</b>   |              |
| 2.1 Teori dan Konsep .....   | 12           |
| 2.1.1 Manajemen Sumber Daya Manusia.....                                       | 12           |
| 2.1.1.1 Fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia.....                              | 13           |
| 2.1.1.2 Tujuan Manajemen Sumber Daya Manusia .....                             | 16           |
| 2.1.1.3 Peran Manajemen Sumber Daya Manusia .....                              | 17           |
| 2.1.2 Kepemimpinan .....   | 18           |
| 2.1.2.1 Gaya Kepemimpinan.....   | 19           |
| 2.1.2.2 Gaya Kepemimpinan Partisipatif.....                                    | 19           |
| 2.1.2.3 Macam-macam Gaya Kepemimpinan .....                                    | 23           |
| 2.1.2.4 Fungsi Kepemimpinan .....  | 25           |
| 2.1.2.5 Efektivitas Kepemimpinan .....   | 25           |
| 2.1.2.6 Indikator Gaya Kepemimpinan Partisipatif.....                          | 26           |
| 2.1.3 Kepuasan Kerja .....   | 27           |
| 2.1.3.1 Faktor-faktor Pendukung Kepuasan Kerja .....                           | 28           |
| 2.1.3.2 Faktor-faktor Penghambat Kepuasan Kerja .....                          | 28           |
| 2.1.3.3 Indikator Kepuasan Kerja.....  | 29           |
| 2.1.4 Kinerja Pegawai.....   | 31           |
| 2.1.4.1 Penilaian Kinerja.....   | 32           |
| 2.1.4.2 Indikator Kinerja.....   | 34           |
| 2.1.5 Hubungan Gaya Kepemimpinan Partisipatif terhadap<br>Kinerja Pegawai..... | 35           |
| 2.1.6 Hubungan Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Pegawai.....                    | 37           |

|                                 |    |
|---------------------------------|----|
| 2.2 Kajian Empiris .....        | 38 |
| 2.3 Hipotesis .....             | 42 |
| 2.4 Definisi Konsepsional ..... | 43 |
| 2.5 Kerangka Pemikiran .....    | 44 |

### **BAB III METODE PENELITIAN**

|   |    |
|---|----|
| 3.1 Jenis Penelitian.....                     | 45 |
| 3.2 Definisi Operasional.....                 | 46 |
| 3.3 Populasi .....                            | 47 |
| 3.4 Teknik Pengumpulan Data .....             | 48 |
| 3.5 Alat Pengukur Data .....                  | 49 |
| 3.6 Teknik Analisis Data .....                | 50 |
| 3.6.1 Uji Validitas .....                     | 51 |
| 3.6.2 Uji Reliabilitas.....                   | 52 |
| 3.6.3 Uji Asumsi Klasik.....                  | 52 |
| 3.6.3.1 Uji Multikolinieritas .....           | 52 |
| 3.6.3.2 Uji Heteroskedastisitas .....         | 53 |
| 3.6.3.3 Uji Normalitas .....                  | 54 |
| 3.6.3.4 Uji Autokorelasi.....                 | 54 |
| 3.6.4 Analisis Regresi Linear Berganda .....  | 55 |
| 3.6.4.1 Koefisien Korelasi (R) .....          | 55 |
| 3.6.4.2 Koefisien Determinasi ( $R^2$ ) ..... | 56 |
| 3.6.5 Pengujian Hipotesis .....               | 57 |
| 3.6.5.1 Uji F.....                            | 57 |
| 3.6.5.2 Uji t.....                            | 58 |
| 3.6.5.3 Variabel Paling Berpengaruh.....      | 59 |

### **BAB IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN**

|  |    |
|--|----|
| 4.1 Gambaran Umum Objek Penelitian .....                       | 60 |
| 4.1.1 Sejarah Singkat Perusahaan .....                         | 60 |
| 4.1.2 Visi dan Misi Perusahaan .....                           | 62 |
| 4.1.3 Tugas dan Fungsi Perusahaan .....                        | 63 |
| 4.1.3.1 Tugas Pokok .....                                      | 63 |
| 4.1.3.2 Fungsi .....   | 63 |
| 4.1.4 Program dan Rencana Strategis.....                       | 63 |
| 4.1.5 Struktur Organisasi Perusahaan.....                      | 66 |
| 4.2 Hasil Penelitian .....                                     | 75 |
| 4.2.1 Karakteristik Responden .....                            | 75 |
| 4.2.1.1 Karakteristik Berdasarkan Jenis Kelamin Responden .... | 76 |
| 4.2.1.2 Karakteristik Berdasarkan Usia Responden .....         | 76 |
| 4.2.1.3 Karakteristik Berdasarkan Pendidikan .....             | 77 |
| 4.2.1.4 Karakteristik Berdasarkan Lama Bekerja.....            | 78 |
| 4.2.2 Deskripsi Variabel Penelitian .....                      | 78 |
| 4.2.2.1 Gaya Kepemimpinan Partisipatif .....                   | 78 |
| 4.2.2.2 Kepuasan Kerja .....                                   | 86 |

|  |            |
|--|------------|
| 4.2.2.3 Kinerja Pegawai .....                          | 96         |
| 4.3 Hasil Analisis .....                               | 106        |
| 4.3.1 Uji Validitas dan Reliabilitas .....             | 106        |
| 4.3.2 Uji Asumsi Klasik.....                           | 110        |
| 4.3.2.1 Uji Normalitas .....                           | 110        |
| 4.3.2.2 Uji Multikolinearitas .....                    | 112        |
| 4.3.2.3 Uji Heteroskedastisitas .....                  | 112        |
| 4.3.2.4 Uji Autokorelasi .....                         | 113        |
| 4.3.3 Hasil Analisis Regresi Berganda .....            | 114        |
| 4.3.4 Uji Koefisien Korelasi (R) .....                 | 116        |
| 4.3.5 Uji Koefisien Determinasi ( $R^2$ ) .....        | 116        |
| 4.3.6 Pengujian Hipotesis .....                        | 117        |
| 4.3.6.1 Uji F (Simultan) .....                         | 117        |
| 4.3.6.2 Uji t (Parsial) .....                          | 118        |
| 4.3.6.3 Uji Korelasi .....                             | 120        |
| 4.3.6.4 SE dan SR Dalam Analisis Linier Berganda ..... | 121        |
| 4.3.7 Variabel Paling Berpengaruh .....                | 124        |
| 4.3.8 Pembahasan .....                                 | 125        |
| 4.3.8.1 Analisis Uji F (Simultan) .....                | 125        |
| 4.3.8.2 Analisis Uji t (Parsial) .....                 | 127        |
| 4.3.8.3 Analisis Variabel Paling Berpengaruh .....     | 136        |
| <b>BAB V KESIMPULAN DAN SARAN .....</b>                | <b>139</b> |
| 5.1 Simpulan.....                                      | 139        |
| 5.2 Saran .....  | 140        |

## **DAFTAR PUSTAKA**

## **LAMPIRAN**

## DAFTAR TABEL

| No.        | Judul Tabel   | Halaman |
|------------|---|---------|
| Tabel 1.1  | Jumlah Persentase Kehadiran Pegawai Perusahaan Daerah Air Minum (PDAM) Tirta Kencana di Samarinda.....                                | 7       |
| Tabel 1.2  | Persentase Kehadiran Pegawai Kantor Bagian Umum pada Perusahaan Daerah Air Minum (PDAM) Tirta Kencana di Kota Samarinda .....         | 8       |
| Tabel 2.1  | Penelitian Terdahulu.....   | 41      |
| Tabel 3.1  | Definisi Operasional.....   | 46      |
| Tabel 3.2  | Bobot Nilai Jawaban Responden .....   | 49      |
| Tabel 3.3  | Alat Ukur Data .....  | 50      |
| Tabel 3.4  | Korelasi .....  | 56      |
| Tabel 4.1  | Tanggapan Responden Terhadap Pernyataan Pimpinan Memberikan Kesempatan Berpartisipasi Dalam Memberikan Saran.....                     | 79      |
| Tabel 4.2  | Tanggapan Responden Terhadap Pernyataan Saya Memilih Alternatif Pengambilan Keputusan Yang Diberikan Oleh Pimpinan .....              | 80      |
| Tabel 4.3  | Tanggapan Responden Terhadap Pernyataan Pimpinan Mempercayakan Semua Tugas Yang Diberikan Kepada Pegawai .....                        | 81      |
| Tabel 4.4  | Tanggapan Responden Terhadap Pernyataan Pimpinan Memberikan Kebebasan Dalam Bekerja Dengan Sewajarnya .....                           | 82      |
| Tabel 4.5  | Tanggapan Responden Terhadap Pernyataan Pimpinan Membangun Suasana Yang Membuat Bawahan Merasa Nyaman .....                           | 83      |
| Tabel 4.6  | Tanggapan Responden Terhadap Pernyataan Pimpinan Serta Bawahan Saling Memberikan Kepercayaan Satu Dengan Yang Lain.....               | 84      |
| Tabel 4.7  | Tanggapan Responden Terhadap Pernyataan Saya Bekerja Keras Untuk Meningkatkan Kemampuan Diri.....                                     | 85      |
| Tabel 4.8  | Tanggapan Responden Terhadap Pernyataan Lingkungan Kerja Yang Nyaman Membuat Pegawai Semangat Bekerja .....                           | 86      |
| Tabel 4.9  | Tanggapan Responden Terhadap Pernyataan Saya Merasa Puas Atas Gaji Yang Diterima Sudah Sesuai Dengan Beban Tugas Yang Diberikan ..... | 87      |
| Tabel 4.10 | Tanggapan Responden Terhadap Pernyataan Saya Merasa Puas Dengan Tunjangan Yang Diberikan Perusahaan                                   |         |

|            |   |     |
|------------|---|-----|
|            | Terhadap Saya .....   | 88  |
| Tabel 4.11 | Tanggapan Responden Terhadap Pernyataan Saya Merasa<br>Puas Dengan Kesempatan Untuk Belajar Hal-hal Baru<br>Dalam Pekerjaan .....                 | 89  |
| Tabel 4.12 | Tanggapan Responden Terhadap Pernyataan Saya Merasa Puas<br>Atas Pekerjaan Yang Sesuai Dengan Keahlian Saya .....                                 | 90  |
| Tabel 4.13 | Tanggapan Responden Terhadap Pernyataan Saya Merasa<br>Puas Dengan Kesempatan Untuk Memperoleh Promosi<br>Kenaikan Jabatan .....                  | 91  |
| Tabel 4.14 | Tanggapan Responden Terhadap Pernyataan Saya Merasa<br>Puas Karena Bisa Memanfaatkan Dengan Baik Kesempatan<br>Untuk Mengembangkan Keahlian ..... | 92  |
| Tabel 4.15 | Tanggapan Responden Terhadap Pernyataan Saya Merasa Puas<br>Atas Sikap Yang Diberikan Pimpinan Terhadap Saya Dan<br>Rekan Kerja .....             | 93  |
| Tabel 4.16 | Tanggapan Responden Terhadap Pernyataan Saya Merasa<br>Puas Dengan Kemampuan Atasan Saya Dalam<br>Pengambilan Keputusan .....                     | 94  |
| Tabel 4.17 | Tanggapan Responden Terhadap Pernyataan Saya Merasa<br>Puas Dengan Cara Teman Sekerja Saya Bergaul Satu Dengan<br>Yang Lain .....                 | 95  |
| Tabel 4.18 | Tanggapan Responden Terhadap Pernyataan Saya Merasa<br>Puas Dengan Seluruh Rekan Kerja Yang Bertanggung<br>Jawab Terhadap Hasil Pekerjaan .....   | 96  |
| Tabel 4.19 | Tanggapan Responden Terhadap Pernyataan Saya Mampu<br>Mencapai Target Kerja Yang Telah Ditetapkan Perusahaan .....                                | 97  |
| Tabel 4.20 | Tanggapan Responden Terhadap Pernyataan Saya Mampu<br>Mengoptimalkan Kemampuan Saat Melaksanakan Pekerjaan<br>Yang Diberikan .....                | 98  |
| Tabel 4.21 | Tanggapan Responden Terhadap Pernyataan Saya Mampu<br>Menyelesaikan Pekerjaan Dengan Teliti Juga Rapi .....                                       | 99  |
| Tabel 4.22 | Tanggapan Responden Terhadap Pernyataan Saya Mampu<br>Menyelesaikan Semua Pekerjaan Yang Telah Dibebankan<br>Kepada Saya .....                    | 100 |
| Tabel 4.23 | Tanggapan Responden Terhadap Pernyataan Saya Mampu<br>Menyelesaikan Tugas Sesuai Dengan Waktu Yang<br>Ditentukan .....                            | 101 |
| Tabel 4.24 | Tanggapan Responden Terhadap Pernyataan Saya Mampu<br>Mengelola Manajemen Waktu Dalam Menyelesaikan<br>Pekerjaan .....                            | 102 |



|            |  |     |
|------------|--|-----|
| Tabel 4.25 | Tanggapan Responden Terhadap Pernyataan Saya Datang<br>Tepat Waktu Sesuai Dengan Jadwal Yang Sudah Ditetapkan<br>Di Tempat Kerja .....                     | 103 |
| Tabel 4.26 | Tanggapan Responden Terhadap Pernyataan Saya Meminta<br>Izin Kepada Pimpinan Saat Akan Meninggalkan Area Kerja...  | 104 |
| Tabel 4.27 | Tanggapan Responden Terhadap Pernyataan Saya Mampu<br>Bekerja Sama Dengan Rekan Kerja .....  | 105 |
| Tabel 4.28 | Tanggapan Responden Terhadap Pernyataan Saya Mampu<br>Membantu Rekan Kerja Bila Mengalami Kesulitan Terkait<br>Dengan Pekerjaan Begitu Pun Sebaliknya..... | 106 |
| Tabel 4.29 | Hasil Pengujian Validitas .....  | 108 |
| Tabel 4.30 | Hasil Pengujian Reliabilitas .....   | 110 |
| Tabel 4.31 | Hasil Uji Normalitas Kolmogorov-Smirnov.....   | 111 |
| Tabel 4.32 | Hasil Uji Multikolinearitas .....  | 112 |
| Tabel 4.33 | Hasil Uji Autokorelasi .....   | 114 |
| Tabel 4.34 | Hasil Analisis Regresi Berganda.....   | 115 |
| Tabel 4.35 | Hasil Koefisien Korelasi.....  | 116 |
| Tabel 4.36 | Hasil Uji F (Simultan) .....   | 118 |
| Tabel 4.37 | Hasil Uji t (Parsial) .....  | 119 |
| Tabel 4.38 | Hasil Uji Korelasi .....   | 120 |
| Tabel 4.39 | Rangkuman Hasil Analisis.....  | 122 |
| Tabel 4.40 | Variabel Paling Berpengaruh .....  | 124 |

## DAFTAR GAMBAR

| <b>No.</b> | <b>Judul Gambar</b>   | <b>Halaman</b> |
|------------|---|----------------|
| Gambar 2.1 | Kerangka Pemikiran .....  | 44             |
| Gambar 4.1 | Struktur Organisasi Perusahaan Daerah Air Minum<br>(PDAM) Tirta Kencana ..... | 66             |
| Gambar 4.2 | Karakteristik Responden Berdasarkan Jenis Kelamin .....                       | 76             |
| Gambar 4.3 | Karakteristik Responden Berdasarkan Usia .....                                | 76             |
| Gambar 4.4 | Karakteristik Responden Berdasarkan Pendidikan .....                          | 77             |
| Gambar 4.5 | Karakteristik Responden Berdasarkan Lama Bekerja .....                        | 78             |
| Gambar 4.6 | Hasil Normalitas Dengan Grafik .....  | 111            |
| Gambar 4.7 | Grafik Scatterplot .....  | 113            |

# **BAB I**

## **PENDAHULUAN**

### **1.1 Latar Belakang**

Sumber daya manusia merupakan faktor keberhasilan dalam suatu organisasi atau instansi, tanpa adanya sumber daya manusia, tujuan yang diinginkan oleh perusahaan akan susah untuk dicapai dan tidak berjalan dengan semestinya. Kelangsungan hidup dan perkembangan dari suatu perusahaan tidak hanya bergantung pada baik buruknya pengelolaan keuangan perusahaan, pelayanan, tetapi juga ditentukan dari keberhasilan dalam mengelola sumber daya manusia. Peran sumber daya manusia memang sangat penting dalam perusahaan, sehingga kebutuhan sumber daya manusia nya harus selalu diperhatikan agar kinerja mereka dapat meningkat.

Mengelola sumber daya manusia dalam organisasi atau perusahaan bukan hal yang mudah karena melibatkan berbagai elemen di dalamnya yaitu karyawan, pimpinan, maupun sistem itu sendiri yang diharapkan mampu memunculkan lingkungan kerja yang kondusif sehingga baik karyawan maupun pimpinan dapat melaksanakan pekerjaannya secara maksimal. Cara yang dapat ditempuh untuk menciptakan sumber daya manusia sesuai dengan kebutuhan perusahaan yaitu dengan merekrut tenaga kerja yang berkualitas dan terampil serta dengan memperbaiki kualitas tenaga kerja yang telah dimiliki melalui pelatihan, serta gaya kepemimpinan yang baik akan berpengaruh terhadap kepuasan karyawan

dalam bekerja dan pada akhirnya akan mempengaruhi kinerja karyawan guna meningkatkan produktivitas perusahaan.

Peranan seorang pemimpin sangat penting untuk mencapai tujuan baik dalam instansi maupun organisasi. Kepemimpinan yang baik dan tepat adalah salah satu hal penting yang mampu mendukung pola pikir bagi manajemen sumber daya manusia yang ada pada setiap perusahaan. Pimpinan adalah seseorang yang mempunyai wewenang untuk memerintah orang lain serta mampu memimpin, memimpin disini maksudnya berarti mampu mempengaruhi, mengarahkan dan menggerakkan bawahannya agar tujuan yang telah ditetapkan lebih mudah tercapai, menanamkan rasa percaya diri serta tanggung jawab pada bawahan untuk melaksanakan tugas-tugas penuh tanggung jawab guna mencapai kinerja organisasi yang lebih baik.

Gaya kepemimpinan adalah suatu gaya yang dapat memaksimalkan produktivitas, kepuasan kerja, dan mudah menyesuaikan dengan segala situasi atau pola menyeluruh dan tindakan seorang pemimpin dalam mengarahkan, mendorong dan mengatur seluruh unsur-unsur di dalam kelompok atau organisasinya untuk mencapai suatu tujuan organisasi yang diinginkan sehingga menghasilkan kinerja pegawai yang maksimal. Gaya kepemimpinan merupakan masalah kompleks dalam perusahaan karena kebutuhan dan keinginan setiap karyawan berbeda.

Diantara banyaknya macam-macam gaya kepemimpinan, peneliti tertarik mengambil gaya kepemimpinan partisipatif, karena menurut

penelitian terdahulu Fitriani (2013) gaya kepemimpinan partisipatif memiliki pengaruh dominan jika dibandingkan dengan gaya kepemimpinan lain, karena pemimpin selalu mengajak anggota kelompok merumuskan tujuan, memperhatikan kerja kelompok dari pada kompetensi individu, selalu memberikan kebebasan untuk mengemukakan gagasan dan konsep dan pemimpin selalu merespon, menghargai apapun ide dan konsep yang disampaikan oleh pegawai, dengan menerapkannya gaya kepemimpinan partisipatif maka pegawai akan merasa sangat dihargai dan mampu berperan dalam mengambil keputusan sehingga pegawai dapat termotivasi untuk lebih meningkatkan kinerjanya.

Dalam suatu instansi atau perusahaan, kepuasan kerja pegawai juga merupakan hal penting yang tidak boleh disepelekan dan harus diperhatikan di setiap perusahaan. Ketidakpuasan menjadi titik awal pada munculnya masalah-masalah dalam organisasi maupun perusahaan seperti kemangkiran, konflik atasan dengan pegawai, tingkat absensi yang tinggi, adanya pemogokan dan perputaran karyawan. Dari sisi pekerja, ketidakpuasan dapat menyebabkan menurunnya motivasi, menurunnya etos kerja, dan menurunnya tampilan kerja baik secara kualitatif maupun kuantitatif. Kepuasan kerja yang tinggi akan memberikan dampak positif terhadap pegawai seperti timbulnya loyalitas dan disiplin terhadap pekerjaan serta akan meningkatkan kinerja pegawai tersebut.

Hasibuan (2009:202) menyatakan bahwa kepuasan kerja adalah sikap emosional yang menyenangkan dan mencintai pekerjaannya. Sikap

ini dicerminkan oleh moral kerja, kedisiplinan dan prestasi kerja. Apabila kepuasan kerja yang dirasakan oleh pegawai rendah, akan memberikan dampak negatif terhadap perusahaan karena kinerja karyawan tersebut akan menurun dan akibatnya kinerja perusahaan akan terganggu. Kepuasan kerja dipengaruhi oleh lingkungan kerja pegawai, baik lingkungan diantara rekan kerja maupun hubungan dengan manajemen di atasnya. Faktor-faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja menurut Hasibuan (2009:203) diantaranya adalah balas jasa yang adil dan layak, penempatan yang tepat sesuai keahlian, berat ringannya pekerjaan, suasana dan lingkungan pekerjaan, peralatan yang menunjang pelaksanaan pekerjaan, sikap pimpinan dalam kepemimpinannya, sifat pekerjaan monoton atau tidak.

Pengelolaan sumber daya manusia yang baik dapat dilihat dari kinerja pegawainya, karena biasanya digunakan sebagai tahapan awal atau dasar dalam penilaian terhadap pegawai. Pegawai merupakan salah satu contoh sumber daya manusia yang bekerja pada pemberi kerja, berdasarkan perjanjian atau kesepakatan kerja baik secara tertulis maupun tidak tertulis, untuk melaksanakan suatu pekerjaan dalam jabatan atau kegiatan tertentu dengan memperoleh imbalan yang dibayarkan berdasarkan periode tertentu, penyelesaian pekerjaan, atau ketentuan lain yang ditetapkan pemberi kerja, termasuk orang pribadi yang melakukan pekerjaan dalam jabatan negeri. (Wibowo, 2012). Karena itu pegawai dituntut untuk mempunyai skill dan tingkat ke-profesionalisme yang

tinggi, karena sangat dipengaruhi dengan profesionalisme pemimpin dalam mengatur dan meningkatkan kualitas sumber daya manusia guna tercapainya tujuan dari perusahaan.

Pada penelitian ini, penulis melakukan penelitian pada Bagian Umum Perusahaan Daerah Air Minum (PDAM) Tirta Kencana di Samarinda. PDAM Tirta Kencana adalah suatu Badan Usaha Pemerintah Daerah di bidang jasa pelayanan air minum yang telah melalui syarat, Kota Samarinda sebagai Ibukota Provinsi Kalimantan Timur. PDAM Tirta Kencana di Samarinda berdiri pada tanggal 13 April 1974 di Samarinda, tepatnya di jalan Tirta Kencana No.1 Samarinda. Dengan bertambahnya penduduk dan sebagai Ibukota, PDAM Tirta Kencana harus lebih meningkatkan pelayanan secara optimal baik dari segi pelayanan maupun kinerja pegawainya.

Berdasarkan wawancara pra kuesioner yang telah penulis lakukan dengan Kepala Seksi Personalia pada tanggal 13 Agustus 2018 dan beberapa pegawai Perusahaan Daerah Air Minum (PDAM) Tirta Kencana pada bagian umum pada tanggal 24 September 2018 dan 02 Oktober 2018, penulis menemukan fenomena atau masalah yang terjadi mengenai Gaya Kepemimpinan, yang mana pada Perusahaan Daerah Air Minum (PDAM) Tirta Kencana Bagian Umum menerapkan Gaya Kepemimpinan Partisipatif, tetapi ada poin yang tidak sesuai dengan gaya kepemimpinan partisipatif seperti beberapa pegawai mengatakan bahwa mereka jarang atau bahkan tidak pernah diberikan arahan ketika ingin melakukan

pekerjaan, sehingga para pegawai berdiskusi dan membuat aturan sendiri untuk mereka lakukan setiap hari sesuai *jobdesk* mereka, terkadang pimpinan hanya memberikan arahan tiga bulan sekali. Selain itu ketika pegawai menyampaikan pendapat, hanya sebatas mendengarkan saja, tetapi jarang atau tidak ada realisasinya. Namun di sisi lain, pimpinan memberikan arahan kepada bagian-bagian yang masih baru atau masih yang dianggap penting, maka masih diperlukannya pendampingan dan arahan dari pimpinan secara terus menerus sampai pekerjaan itu selesai.

Kemudian mengenai variabel kepuasan kerja, narasumber mengatakan bahwa ia merasakan ketidakpuasan dalam bekerja karena tidak sesuai gajinya yang diberikan dengan beban pekerjaan yang dilakukan, lalu beberapa pegawai juga mengatakan kurang puas atau kurang maksimal dalam melakukan pekerjaan, salah satu penyebabnya kurangnya perhatian dari pimpinan seperti kebutuhan pribadi para pegawai dan fasilitas dikantor kurang terpenuhi, lalu ada juga pegawai yang mengatakan bahwa ia kurang puas dalam melakukan pekerjaan, karena belum maksimal dalam membantu permasalahan pelanggan.

Lalu mengenai variabel kinerja pegawai, ini yang paling banyak ditemui permasalahannya. Hasil wawancara dengan kepala personalia yaitu Ibu Widiastuti, beliau mengatakan bahwa masih banyak pegawai yang kurang disiplin, seperti tidak mengikuti apel, datang terlambat. Dari hasil wawancara dengan 10 pegawai juga beberapa diantara mereka pernah tidak tepat waktu ketika datang. Ibu Widiastuti (Kasi Personalia) juga



mengatakan kinerja pegawai di Perusahaan Daerah Air Minum (PDAM) Tirta Kencana Pada Bagian Umum belum maksimal karena banyaknya hambatan seperti kurangnya motivasi kerja dari pimpinan, dan anggaran dari perusahaan juga terbatas serta tidak ada anggaran dari pemerintah, sehingga PDAM harus pintar memutar uang untuk dikelola kembali, itu juga yang membuat etos kerja para pegawai kurang dan membuat kinerja mereka belum maksimal.

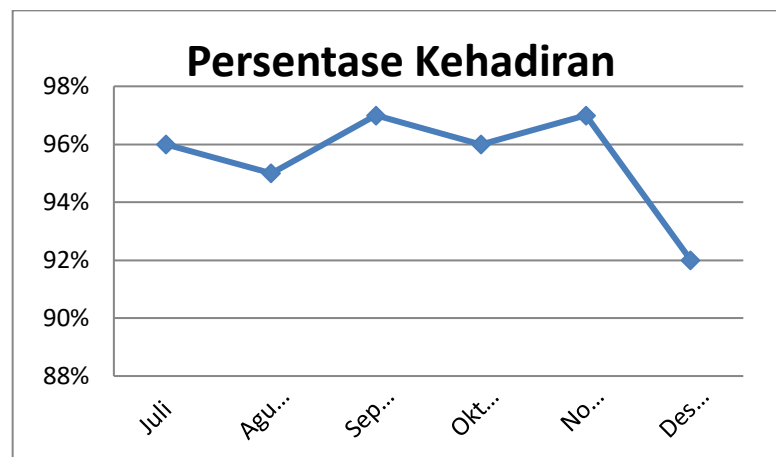
Berdasarkan keterangan di atas, berikut ini informasi kinerja pegawai dari indikator Kehadiran pada Perusahaan Daerah Air Minum (PDAM) Tirta Kencana Bagian Umum Kota Samarinda.

**Tabel 1.1**  
**Jumlah Persentase Kehadiran Pegawai Kantor Bagian Umum pada**  
**Perusahaan Daerah Air Minum (PDAM)**  
**Tirta Kencana di Samarinda**  
**Periode Juli – Desember 2017**

| <b>No</b>     | <b>Bulan</b>     | <b>Presentase (%)</b> | <b>Sakit/Izin</b> |
|---------------|------------------|-----------------------|-------------------|
| <b>1.</b>     | <b>Juli</b>      | <b>96%</b>            | <b>3</b>          |
| <b>2.</b>     | <b>Agustus</b>   | <b>95%</b>            | <b>5</b>          |
| <b>3.</b>     | <b>September</b> | <b>97%</b>            | <b>3</b>          |
| <b>4.</b>     | <b>Oktober</b>   | <b>96%</b>            | <b>5</b>          |
| <b>5.</b>     | <b>November</b>  | <b>97%</b>            | <b>3</b>          |
| <b>6.</b>     | <b>Desember</b>  | <b>92%</b>            | <b>6</b>          |
| <b>Jumlah</b> |                  |                       | <b>25 Orang</b>   |

Sumber : PDAM Tirta Kencana Kota Samarinda 2017

**Tabel 1.2**  
**Persentase Kehadiran Pegawai Kantor Bagian Umum pada**  
**Perusahaan Daerah Air Minum (PDAM)**  
**Tirta Kencana di Samarinda**  
**Periode Juli – Desember 2017**



Berdasarkan tabel di atas, dapat dijelaskan bahwa jumlah ketidakhadiran pegawai kantor Perusahaan Daerah Air Minum (PDAM) Tirta Kencana periode Juli-Desember 2017 mengalami kenaikan dan penurunan yang berbeda. Seperti yang tertera pada tabel, jumlah pegawai yang sakit dan izin dapat mempengaruhi presentasi kehadiran pegawai.

Pada bulan Juli tahun 2017 dengan persentase jumlah kehadiran pegawai sebesar 96% dikarenakan adanya pegawai yang sakit atau izin sebanyak 3 orang, kemudian pada bulan Agustus tahun 2017, persentase jumlah kehadiran pegawai mengalami penurunan sebesar 1% dikarenakan meningkatnya jumlah pegawai yang sakit atau izin menjadi 5 orang. Pada bulan September tahun 2017 persentase jumlah kehadiran pegawai mengalami peningkatan sebesar 2% menjadi 97%, hal ini disebabkan berkurangnya jumlah pegawai yang sakit atau izin, dari 5 orang menjadi 3 orang. Kemudian pada bulan Oktober tahun 2017, persentase jumlah

kehadiran mengalami penurunan sebesar 1%, hal ini disebabkan karena meningkatnya jumlah pegawai yang sakit atau izin dari 3 orang menjadi 5 orang. Kemudian pada bulan November tahun 2017 persentase jumlah kehadiran kembali mengalami peningkatan sebesar 1% yang disebabkan berkurangnya jumlah pegawai yang sakit atau izin. Lalu pada bulan Desember tahun 2017, persentase jumlah kehadiran pegawai mengalami penurunan sebesar 5% yang disebabkan oleh meningkatnya jumlah pegawai yang sakit atau izin dari bulan November, sebanyak 3 orang menjadi 6 orang pada bulan Desember.

Berdasarkan latar belakang di atas, maka penulis merumuskan masalah dengan judul penelitian **“Pengaruh Gaya Kepemimpinan Partisipatif dan Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Pegawai Bagian Umum Pada Perusahaan Daerah Air Minum (PDAM) Tirta Kencana di Samarinda”**.

## **1.2 Rumusan Masalah**

Berdasarkan uraian dari latar belakang di atas, maka penulis menyimpulkan beberapa rumusan masalah sebagai berikut:

1. Apakah gaya kepemimpinan partisipatif dan kepuasan kerja berpengaruh secara simultan dan signifikan terhadap kinerja pegawai bagian umum pada PDAM Tirta Kencana di Samarinda?
2. Apakah gaya kepemimpinan partisipatif dan kepuasan kerja berpengaruh secara parsial dan signifikan terhadap kinerja

pegawai bagian umum pada PDAM Tirta Kencana di Samarinda?

3. Dari variabel gaya kepemimpinan partisipatif dan kepuasan kerja, manakah yang lebih berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai bagian umum pada PDAM Tirta Kencana di Samarinda?

### **1.3 Tujuan Penelitian**

Adapun tujuan penelitian yang ingin dicapai dalam penelitian ini sehubungan dengan latar belakang dan rumusan masalah yang telah penulis jabarkan adalah:

1. Untuk menguji dan menganalisis secara simultan pengaruh gaya kepemimpinan partisipatif dan kepuasan kerja terhadap kinerja pegawai bagian umum pada PDAM di Samarinda.
2. Untuk menguji dan menganalisis secara parsial pengaruh gaya kepemimpinan partisipatif dan kepuasan kerja terhadap kinerja pegawai bagian umum pada PDAM di Samarinda.
3. Untuk menguji dan menganalisis dari kedua variabel independen tersebut, variabel manakah yang paling berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai bagian umum pada PDAM Tirta Kencana di Samarinda.

### **1.4 Manfaat Penelitian**

Adapun manfaat dari penelitian ini adalah sebagai berikut:

a. Teoritis

1). Dari penelitian ini diharapkan mampu menambah wawasan serta lebih mengerti dan memahami teori-teori yang didapat selama proses perkuliahan yang berhubungan dengan kepemimpinan, kepuasan kerja dan kinerja karyawan.

2). Dengan hasil penelitian ini semoga dapat menambah wawasan dan pengetahuan untuk selanjutnya dijadikan sebagai bahan referensi dalam penulisan karya ilmiah bagi mahasiswa/mahasiswi khususnya untuk jurusan Administrasi Bisnis.

b. Praktis

1). Hasil penelitian ini dapat memberikan masukan yang berarti bagi manajemen Perusahaan Daerah Air Minum (PDAM) Samarinda mengenai gaya kepemimpinan, kepuasan kerja dan kinerja karyawan.

2). Sebagai bahan masukan bagi mereka yang berminat melakukan penelitian secara mendalam tentang pengaruh gaya kepemimpinan, kepuasan kerja dan kinerja karyawan.

## **BAB II**

### **KERANGKA DASAR TEORI**

#### **2.1 Teori dan Konsep**

Sebuah penelitian tidak terpisah dengan teori dan konsep yang berhubungan dengan masalah yang diangkat, hal ini bertujuan agar penelitian yang dilakukan bisa membawa ke arah yang jelas dan dapat dipertanggung jawabkan di masa mendatang.

Menurut Cooper dan Schindler dalam Sugiyono (2013: 41) “Teori adalah seperangkat konsep, definisi dan proposisi yang tersusun secara sistematis sehingga dapat digunakan untuk menjelaskan dan meramalkan fenomena”.

Selanjutnya menurut Pasolong (2012:77) “Konsep adalah abstraksi mengenai fenomena yang dirumuskan atas dasar generalisasi dari sejumlah karakteristik kejadian, keadaan, kelompok atau individu tertentu.

##### **2.1.1 Manajemen Sumber Daya Manusia**

Manajemen sumber daya manusia (*human resources management*) berbeda dengan manajemen personalia (*personel management*). Manajemen sumber daya manusia menganggap bahwa karyawan adalah kekayaan (*asset*) utama organisasi yang harus dikelola dengan baik, jadi MSDM sifatnya lebih strategis bagi organisasi dalam mencapai tujuan-tujuan yang telah ditetapkan. Sedangkan manajemen personalia menganggap karyawan sebagai salah satu faktor produksi yang harus

dimanfaatkan secara produktif, atau manajemen personalia lebih menekankan pada sistem dan prosedur.

Menurut Hasibuan (2013:10) “Manajemen Sumber Daya Manusia adalah ilmu dan seni yang mengatur hubungan dan peranan tenaga kerja agar efektif dan efisien membantu terwujudnya tujuan perusahaan, karyawan dan masyarakat”.

Menurut Flippo dalam Hasibuan (2013:11) “Manajemen sumber daya manusia adalah perencanaan, pengorganisasian, pengarahan dan pengawasan kegiatan-kegiatan pengadaan, pengembangan, pemberian kompensasi, pengintergrasian, pemeliharaan dan pelepasan sumber daya manusia agar tercapai berbagai tujuan individu, organisasi dan masyarakat”. Manajemen sumber daya manusia merupakan sistem-sistem formal dalam sebuah organisasi untuk memastikan penggunaan bakat manusia secara efektif dan efisien guna mencapai tujuan organisasi.

Dari teori-teori di atas dapat disimpulkan bahwa manajemen sumber daya manusia adalah ilmu dan seni yang mengatur hubungan dan peranan tenaga kerja agar efektif dan efisien yang termasuk di dalamnya adalah perencanaan, pengorganisasian, pengarahan dan pengawasan terhadap sumber daya manusia agar tercapai berbagai tujuan individu, organisasi, dan masyarakat.

#### **2.1.1.1 Fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia**

Manajemen Sumber Daya Manusia memiliki beberapa fungsi utama untuk mencapai tujuan sebuah perusahaan. Adapun fungsi-fungsi

manajemen sumber daya manusia meliputi perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, pengendalian, pengadaan, pengembangan, kompensasi, pengintegrasian, pemeliharaan, kedisiplinan dan pemberhentian. Hasibuan (2013:21). Berikut ini dijelaskan tentang fungsi manajemen sumber daya manusia sebagai berikut:

a. Perencanaan (*human resource planning*)

Perencanaan adalah merencanakan tenaga kerja secara efektif serta efisien agar sesuai dengan kebutuhan perusahaan dalam membantu terwujudnya tujuan.

b. Pengorganisasian (*organizing*)

Pengorganisasian adalah kegiatan untuk mengorganisasi semua karyawan dengan menetapkan pembagian kerja, hubungan kerja, delegasi wewenang, integrasi, dan koordinasi dalam bagan organisasi (*organization chart*)

c. Pengarahan (*directing*)

Pengarahan adalah kegiatan mengarahkan semua karyawan agar mau bekerjasama dan bekerja efektif serta efisien dalam membantu tercapainya tujuan perusahaan, karyawan, dan masyarakat.

d. Pengendalian (*controlling*)

Pengendalian adalah kegiatan mengendalikan semua karyawan agar menaati peraturan-peraturan perusahaan dan bekerja sesuai dengan rencana.



e. Pengadaan

Pengadaan adalah proses penarikan, seleksi, penempatan, orientasi, dan induksi untuk mendapatkan karyawan yang sesuai dengan kebutuhan perusahaan.

f. Pengembangan (*development*)

Pengembangan adalah proses peningkatan keterampilan teknis, teoritis, konseptual, dan moral karyawan melalui pendidikan dan pelatihan.

g. Kompensasi (*compensation*)

Kompensasi adalah pemberian balas jasa langsung (*direct*) dan tidak langsung (*indirect*), uang atau barang kepada karyawan sebagai imbalan jasa yang diberikan kepada perusahaan.

h. Pengintegrasian (*integration*)

Pengintegrasian adalah kegiatan untuk mempersatukan kepentingan perusahaan dan kebutuhan karyawan, agar tercipta kerjasama yang serasi dan menguntungkan.

i. Pemeliharaan (*maintenance*)

Pemeliharaan adalah kegiatan untuk memelihara dan meningkatkan kondisi fisik, mental, dan loyalitas karyawan agar mereka tetap mau bekerjasama sampai pensiun.

j. Kedisiplinan (*discipline*)

Kedisiplinan adalah fungsi manajemen sumber daya manusia yang terpenting dan kunci terwujudnya tujuan karena tanpa disiplin yang baik, sulit terwujudnya tujuan yang maksimal.

k. Pemberhentian (*separation*)

Pemberhentian adalah putusnya hubungan kerja seseorang dari suatu perusahaan. Pemberhentian ini disebabkan oleh keinginan karyawan, keinginan perusahaan, kontrak kerja berakhir, pensiun, dan sebab-sebab lainnya.

### **2.1.1.2 Tujuan Manajemen Sumber Daya Manusia**

Tujuan manajemen sumber daya manusia berusaha untuk membantu para manajer fungsional dan manajer lini dalam mengelola seluruh tenaga kerja atau karyawan selaku sumber daya manusia dengan cara yang lebih efektif. Menurut Sadili (2010:30) tujuan umum manajemen sumber daya manusia adalah memperbaiki kontribusi produktif tenaga kerja terhadap organisasi yang bertanggung jawab secara strategis, etis dan sosial. 4 (empat) tujuan MSDM adalah:

a. Tujuan Sosial

Agar organisasi atau perusahaan bertanggung jawab secara sosial dan etis terhadap kebutuhan dan tantangan masyarakat dengan meminimalkan dampak negatifnya.

b. Tujuan Organisasional

Sasaran formal yang dibuat untuk membuat organisasi mencapai tujuannya.

c. Tujuan Fungsional

Mempertahankan kontribusi departemen manajemen sumber daya manusia pada tingkat yang sesuai dengan kebutuhan organisasi.

d. Tujuan Individual

Tujuan pribadi dari setiap anggota dicapai melalui aktivitasnya dalam organisasi atau perusahaan.

### **2.1.1.3 Peran Manajemen Sumber Daya Manusia**

Manajemen adalah fungsi yang berhubungan dengan mewujudkan hasil tertentu melalui kegiatan orang-orang dalam suatu organisasi. Hal ini berarti bahwa sumber daya manusia berperan penting dan dominan dalam manajemen. Manajemen sumber daya manusia mengatur dan menetapkan program kepegawaian yang mencakup masalah-masalah di dalam suatu organisasi sebagai berikut, Hasibuan (2013:14):

- a. Menetapkan jumlah, kualitas, dan penempatan tenaga kerja yang efektif sesuai dengan kebutuhan perusahaan berdasarkan *job description, job specification, job requirement, dan job evaluation*.
- b. Menetapkan penarikan, seleksi, dan penempatan karyawan berdasarkan asas *the right man in the place and the right man in the right job*.
- c. Menetapkan program kesejahteraan, pengembangan, promosi, dan pemberhentian.
- d. Meramalkan penawaran dan permintaan sumber daya manusia yang akan datang.
- e. Memperkirakan keadaan perekonomian pada umumnya dan perkembangan perusahaan pada khususnya.
- f. Memonitor dengan cermat undang-undang perburuhan dan kebijaksanaan pemberian balas jasa perusahaan-perusahaan sejenis.

- g. Memonitor kemajuan teknik dan perkembangann serikat buruh
- h. Melaksanakan pendidikan, latihan, dan penilaian prestasi karyawan.
- i. Mengatur mutasi karyawan baik vertikal maupun horizontal.
- j. Mengatur pensiun, pemberhentian, dan pesangonnya.

### **2.1.2 Kepemimpinan**

Kepemimpinan atau *Leadership* merupakan ilmu terapan dari ilmu-ilmu sosial, sebab prinsip-prinsip dan rumusannya bermanfaat dalam meningkatkan kesejahteraan manusia. Sebagai langkah awal untuk mempelajari dan memahami segala sesuatu yang berkaitan dengan aspek-aspek kepemimpinan dan permasalahannya, perlu dipahami terlebih dahulu makna atau pengertian dari kepemimpinan melalui berbagai macam perspektif.

Menurut Boone dan Kurtz dalam Suwatno (2013:140) “Kepemimpinan adalah tindakan memotivasi orang lain atau menyebabkan orang lain melakukan tugas tertentu dengan tujuan untuk mencapai tujuan yang spesifik”.

Menurut Herlambang (2014:93) “Kepemimpinan adalah kemampuan seseorang untuk mempengaruhi perubahan perilaku orang lain, baik langsung maupun tidak langsung”. Kemampuan memimpin selalu merupakan pintu terhadap keefektifan pribadi maupun organisasi.

Dari berbagai definisi di atas, maka dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan adalah kemampuan pemimpin dalam mempengaruhi orang

lain dalam melakukan kerjasama untuk mencapai tujuan yang telah ditentukan.

#### **2.1.2.1 Gaya Kepemimpinan**

“Gaya kepemimpinan adalah sifat, kebiasaan, tempramen, watak dan kepribadian yang membedakan seorang pemimpin dalam berinteraksi dengan orang lain”. Kartini Kartono (2016:34)

Menurut Rivai (2014:42) “Gaya Kepemimpinan adalah sekumpulan ciri yang digunakan pimpinan untuk mempengaruhi bawahan agar sasaran organisasi tercapai atau dapat pula dikatakan bahwa gaya kepemimpinan adalah pola perilaku dan strategi yang disukai dan sering diterapkan oleh seorang pemimpin”.

Dari berbagai pendapat para ahli di atas, dapat disimpulkan bahwa gaya kepemimpinan adalah suatu cara yang dipergunakan oleh seorang pemimpin dalam mempengaruhi, mengarahkan, mendorong dan mengendalikan bawahannya dalam rangka pencapaian tujuan organisasi secara efisien dan efektif.

#### **2.1.2.2 Gaya Kepemimpinan Partisipatif**

Gaya kepemimpinan partisipatif didefinisikan sebagai persamaan kekuatan dan sharing dalam pemecahan masalah bersama dengan bawahan, dengan cara melakukan konsultasi dengan bawahan sebelum membuat keputusan. Kepemimpinan partisipatif berkaitan erat dengan penggunaan berbagai macam prosedur pengambilan keputusan, yang memberikan kepada orang lain suatu pengaruh tertentu terhadap

keputusan-keputusan pemimpin tersebut. Istilah lain yang biasa digunakan untuk mengacu aspek-aspek kepemimpinan partisipatif termasuk konsultasi, pembuatan keputusan bersama, pembagian kekuasaan, desentralisasi, dan manajemen demokratis.

Terdapat tiga istilah yang terkait dengan kepemimpinan partisipatif, yaitu:

- a. **Konsultasi**, yaitu pimpinan menanyakan opini dan gagasan bawahan, kemudian pimpinan mengambil keputusan,
- b. **Keputusan bersama**, yaitu pimpinan bersama-sama bawahan mengambil sebuah keputusan dan keputusan tersebut menjadi keputusan final,
- c. **Pendelegasian**, dimana seorang pemimpin memberikan kewenangan dan tanggung jawab kepada individu atau kelompok untuk mengambil sebuah keputusan.

Kepemimpinan partisipatif dapat dipandang sebagai suatu jenis perilaku yang berbeda, meskipun dapat digunakan bersama-sama untuk melaksanakan tugas khusus dan menunjukkan perilaku hubungan antara pemimpin dan bawahan. Sebagai contoh, berdiskusi dengan karyawan untuk merancang sistem waktu yang fleksibel, dapat menghasilkan perencanaan jadwal kerja yang lebih baik dan dapat sebagai tanda perhatian pemimpin atas kebutuhan karyawannya.

Gaya kepemimpinan partisipatif menurut *Hersey and Blanchard* dalam Pasolong (2010:50), disebut partisipasi karena pemimpin dan pengikut saling tukar menukar ide dalam melaksanakan tugas, dengan

peranan pemimpin yang utama memberikan fasilitas dan berkomunikasi. Gaya ini melibatkan perilaku hubungan kerja yang tinggi dan perilaku berorientasi tugas rendah.

Gaya kepemimpinan partisipatif atau yang dikenal juga dengan gaya kepemimpinan demokratis menurut *White and Lippit* dalam Pasolong (2008:46), yaitu pemimpin sering mengadakan konsultasi dengan mengikuti bawahannya dan aktif dalam menentukan rencana kerja yang berhubungan dengan kelompok. Disini pemimpin seperti moderator atau koordinator dan tidak memegang peranan seperti pada kepemimpinan otoriter. Partisipan digunakan dan kondisi yang tepat, akan menjadikan hal yang efektif. Maksudnya supaya dapat memberikan kesempatan pada bawahannya untuk mengisi atau memperoleh kebutuhan egoistisnya dan memotivasi bawahan dalam menyelesaikan tugasnya untuk meningkatkan produktivitasnya pada pemimpin demokratis, sering mendorong bawahan untuk ikut ambil bagian dalam hal tujuan-tujuan dan metode-metode serta menyokong ide-ide dan saran-saran. Disini pemimpin mencoba mengutamakan “*human relation*” (hubungan antar manusia) yang baik dan mengerjakan secara lancar.

Gaya kepemimpinan partisipatif lebih menekankan pada tingginya dukungan dalam pembuatan keputusan dan kebijakan tetapi sedikit pengarahan. Gaya pemimpin yang tinggi dukungan dan rendah pengarahan dirujuk “partisipatif karena posisi kontrol atas pemecahan masalah dan pembuatan keputusan dipegang secara bergantian. Dengan penggunaan

gaya partisipatif ini, pemimpin dan bawahan saling tukar menukar ide dalam pemecahan masalah dan pembuatan keputusan. Dalam aktivitas menjalankan organisasi, pemimpin yang menerapkan gaya ini cenderung berorientasi kepada bawahan dengan mencoba untuk lebih memotivasi bawahan dibandingkan mengawasi mereka dengan ketat. Mereka mendorong para anggota untuk melaksanakan tugas-tugas dengan memberikan kesempatan bawahan untuk berpartisipasi dalam pembuatan keputusan, menciptakan suasana persahabatan serta hubungan-hubungan saling mempercayai dan menghormati dengan para anggota kelompok.

Adapun kelebihan dari gaya kepemimpinan partisipatif menurut *White and Lippit* dalam Pasolong (2008:47) adalah : (a) memberikan kebebasan lebih besar kepada kelompok untuk mengadakan kontrol terhadap supervisor, (b) merasa lebih bertanggung jawab dalam menjalankan pekerjaan, (c) produktivitas lebih tinggi dari apa yang diinginkan manajemen dengan catatan bila situasi memungkinkan, (d) lebih matang dan bertanggung jawab terhadap status dan pangkat yang lebih tinggi.

Adapun kelemahan yang dimiliki gaya kepemimpinan partisipatif menurut *White and Lippit* dalam Pasolong (2008:47) yaitu : (a) harus banyak membutuhkan koordinasi dan komunikasi, (b) membutuhkan waktu yang relatif lama dalam mengambil keputusan, (c) memberi persyaratan tingkat "*skilled*" (kepandaian) yang relatif bagi pemimpin, (d)



diperlukan adanya toleransi yang besar pada kedua belah pihak karna dapat menimbulkan perselisihan.

### **2.1.2.3 Macam-macam Gaya Kepemimpinan**

Keberhasilan seorang pemimpin dalam mempengaruhi perilaku bawahan banyak dipengaruhi oleh gaya kepemimpinan. Beberapa ahli mengemukakan pendapat tentang macam-macam gaya kepemimpinan, adalah sebagai berikut :

- a. Gaya kepemimpinan menurut pendapat Hasibuan (2013:170) gaya kepemimpinan dibagi menjadi tiga bagian, yaitu:

1. Kepemimpinan Otoriter

Kepemimpinan Otoriter adalah jika kekuasaan atau wewenang, sebagian besar mutlak tetap berada pada pimpinan atau kalau pimpinan itu menganut sistem sentralisasi wewenang. Pengambilan keputusan dan kebijaksanaan hanya ditetapkan sendiri oleh pemimpin, bawahan tidak diikutsertakan untuk memberikan saran, ide, dan pertimbangan dalam proses pengambilan keputusan. Orientasi kepemimpinannya difokuskan hanya untuk peningkatan produktivitas kerja karyawan dengan kurang memperhatikan perasaan dan kesejahteraan bawahan.

2. Kepemimpinan Partisipatif

Kepemimpinan Partisipatif adalah apabila dalam kepemimpinannya dilakukan dengan cara persuasif,

menciptakan kerjasama yang serasi, menumbuhkan loyalitas, dan partisipasi para bawahan. Pemimpin memotivasi bawahan agar merasa ikut memiliki perusahaan. Bawahan harus berpartisipasi memberikan saran, ide, dan pertimbangan dalam proses pengambilan keputusan. Pemimpin dengan gaya partisipatif akan mendorong kemampuan bawahan mengambil keputusan. Dengan demikian, pimpinan akan selalu membina bawahan untuk menerima tanggung jawab yang lebih besar.

### 3. Kepemimpinan Delegatif

Kepemimpinan Delegatif apabila seorang pemimpin mendelegasikan wewenangnya kepada bawahan dengan agak lengkap. Dengan demikian, bawahan dapat mengambil keputusan dan kebijaksanaan dengan bebas atau leluasa dalam melaksanakan pekerjaannya. Pemimpin tidak peduli cara bawahan mengambil keputusan dan mengerjakan pekerjaannya, sepenuhnya diserahkan kepada bawahan. Pada prinsipnya pemimpin bersikap menyerahkan dan mengatakan kepada bawahan inilah pekerjaan yang harus saudara kerjakan, saya tidak peduli, terserah saudara bagaimana mengerjakannya asal pekerjaan tersebut bisa diselesaikan dengan baik. Dalam hal ini bawahan dituntut memiliki kematangan dalam pekerjaan (kemampuan) dan

kematangan psikologis (kemauan). Kematangan pekerjaan dikaitkan dengan kemampuan untuk melakukan sesuatu yang berdasarkan pengetahuan dan keterampilan. Kematangan psikologis dikaitkan dengan kemauan atau motivasi untuk melakukan sesuatu yang erat kaitannya dengan rasa yakin dan keterikatan.

#### **2.1.2.4 Fungsi Kepemimpinan**

Kepemimpinan memiliki beberapa fungsi yaitu:

- a. Fungsi Administrasi yaitu mengadakan formulasi pada kebijaksanaan administrasi dan juga menyediakan fasilitasnya.
- b. Mengadakan revisi, perubahan, inovasi dalam pengembangan dan dalam penyempurnaan suatu organisasi.
- c. Memprakarsai struktur organisasi
- d. Mengatasi pertentangan yang ada serta konflik-konflik yang akan muncul dan mengadakan evaluasi serta mengevaluasi ulang.
- e. Menjaga titik koordinasi dan integrasi di dalam suatu organisasi agar nanti dapat berjalan secara efektif.
- f. Dapat merumuskan tujuan institusional atau dalam organisasional dan dapat menentukan sarana serta cara-cara yang lebih efisien dalam mencapai suatu tujuan.

### 2.1.2.5 Efektivitas Kepemimpinan

Efektivitas berbeda dengan keberhasilan. Efektivitas mengandung makna ketepatan pencapaian tujuan yang diharapkan atau kesesuaian apa yang harusnya dilakukan (*to do the right things*). Apabila kepemimpinan merupakan suatu proses mempengaruhi orang lain untuk berperilaku sesuai dengan keinginan pemimpin, efektivitas kepemimpinan diukur dengan adanya kesediaan orang lain untuk berperilaku sesuai dengan tujuan pemimpin dan organisasi tanpa ada rasa paksaan. Sedangkan kepemimpinan yang berhasil ialah kepemimpinan yang berhasil mencapai tujuan organisasi tanpa mempertimbangkan apakah orang lain terpaksa atau tidak melakukannya, Badeni (2013:132).

### 2.1.2.6 Indikator Gaya Kepemimpinan Partisipatif

Menurut Wahyusumidjo (2010:58-59) Gaya Kepemimpinan Partisipatif memiliki indikator sebagai berikut:

**a. Pengambilan Keputusan.** Pemimpin dan bawahan sama-sama terlibat dalam pengambilan keputusan dan pemecahan masalah atau dengan kata lain apabila pemimpin akan mengambil keputusan, dilakukan setelah adanya saran dan pendapat dari bawahan.

**b.Keleluasaan.** Pemimpin memberikan keleluasaan bawahan untuk melaksanakan pekerjaan

**c. Hubungan dengan Bawahan.** Hubungan dengan bawahan terjalin dengan baik dan dalam suasana yang penuh persahabatan dan saling mempercayai.

**d. Motivasi.** Motivasi yang diberikan kepada bawahan tidak hanya didasarkan atas pertimbangan-pertimbangan ekonomis, melainkan juga didasarkan atas pentingnya peranan bawahan dalam melaksanakan tugas-tugas organisasi.

Berdasarkan penjelasan tersebut, jelaslah bahwa kesuksesan pemimpin dipengaruhi oleh faktor-faktor yang menunjang untuk berhasilnya suatu kepemimpinan, oleh sebab itu suatu tujuan akan tercapai apabila terjadinya keharmonisan dalam hubungan atau interaksi yang baik antara atasan dan bawahan, disamping dipengaruhi oleh latar belakang yang dimiliki pemimpin, seperti motivasi diri untuk berprestasi, kedewasaan dan keleluasaan dalam hubungan sosial dengan sikap-sikap hubungan manusiawi.

### **2.1.3 Kepuasan Kerja**

Pegawai menjadi pelaku yang menunjang tercapainya tujuan, mempunyai pikiran, perasaan, dan keinginan yang dapat mempengaruhi sikap-sikapnya terhadap pekerjaannya. Sikap ini akan menentukan prestasi kerja, dedikasi, dan kecintaan terhadap pekerjaan yang dibebankan kepadanya. Sikap-sikap positif harus dibina, sedangkan sikap-sikap negatif hendaknya dihindarkan sedini mungkin. Sikap-sikap pegawai dikenal

kepuasan kerja, stres, dan frustrasi yang ditimbulkan oleh pekerjaan, peralatan, lingkungan, kebutuhan dan sebagainya.

Menurut Hasibuan (2013:202) “Kepuasan kerja adalah sikap emosional yang menyenangkan dan mencintai pekerjaannya. Sikap ini dicerminkan oleh moral kerja, kedisiplinan dan prestasi kerja”.

Menurut Edward Lawler dalam Rivai (2009:475) “Kepuasan kerja merupakan perasaan seseorang terhadap pekerjaannya”. Sementara Darsono dan Tjatjuk (2011:214) menjelaskan “Kepuasan kerja sebagai seperangkat perasaan karyawan yang menyenangkan atau yang tidak menyenangkan berdasarkan imbalan material dan imbalan psikologis (*non-material*).

Jadi kepuasan kerja diartikan sebagai suatu sikap dan perasaan yang berkaitan atas selisih antara kinerja yang diberikan, dibandingkan dengan segala hal yang diterimanya baik berupa material maupun non-material.

### **2.1.3.1 Faktor-faktor Pendukung Kepuasan Kerja**

Banyak pakar manajemen SDM yang mencoba merumuskan faktor apa saja yang dapat menentukan kepuasan kerja seorang karyawan.

Menurut Hasibuan (2013:203) kepuasan kerja karyawan dipengaruhi faktor-faktor yaitu balas jasa yang adil dan layak, penempatan yang tepat sesuai dengan keahlian, berat ringannya pekerjaan, suasana dan lingkungan pekerjaan, peralatan yang menunjang pelaksanaan pekerjaan,

sikap pimpinan dalam kepemimpinannya dan sifat pekerjaan yang monoton atau tidak.

### **2.1.3.2 Faktor-faktor Penghambat Kepuasan Kerja**

Dalam membangun kepuasan kerja, pimpinan kadangkala mengalami hambatan yang kemudian menjadi sumber dari ketidakpuasan karyawan dalam bekerja. Hambatan tersebut antara lain kebosanan, penugasan yang tidak sesuai, adanya gangguan-gangguan selama kerja, kekurangan fasilitas kerja dan lain sebagainya. Ketidakpuasan tersebut menurut Robbins (2010:154) ditunjukkan dengan cara sebagai berikut:

- a. Eksit [*exit*]: perilaku yang mengarah untuk meninggalkan organisasi
- b. Suara [*voice*]: aktif dan konstruktif memberikan saran dan solusi terhadap problem
- c. Kesetiaan [*loyalty*]: pasif tetapi optimis menunggu membaiknya kondisi
- d. Pengabaian [*negelect*]: membiarkan kondisi memburuk, datang terlambat, kemangkuran, pengurangan upaya dan tingkat kekeliruan yang meningkat.
- e. Dimensi dan aspek kepuasan kerja
- f. Peranan pemimpin dalam peningkatan kepuasan kerja

### **2.1.3.3 Indikator Kepuasan Kerja**

Robbins dan Judge (2008:108), mengemukakan bahwa terdapat lima indikator kepuasan kerja, yaitu:

a. Pembayaran (*pay*)

Sejumlah upah yang diterima dan tingkat hal ini bisa dipandang sebagai hal yang dianggap pantas dibandingkan dengan orang lain dalam organisasi. Hal ini merupakan suatu yang lumrah bagi setiap karyawan dimana para karyawan mengharapkan pembayaran yang diterima sesuai dengan beban kerja yang mereka dapatkan. Selain itu para karyawan membandingkan apakah dengan beban kerja yang sama, para karyawan tersebut mendapatkan gaji yang sama atau berbeda. Hal ini mempengaruhi kepuasan yang mereka rasakan.

b. Pekerjaan (*job*)

Pekerjaan yang diberikan dianggap menarik, memberikan kesempatan untuk pembelajaran bagi karyawan serta kesempatan untuk menerima tanggung jawab atas pekerjaan. Karyawan akan merasa senang dan tertantang bila diberikan pekerjaan yang dapat membuat mereka mengarahkan semua kemampuannya. Sementara apabila beban dan tantangan pekerjaan yang diberikan jauh di bawah kemampuan yang mereka miliki, para pegawai cenderung merasa bosan. Akan tetapi apabila diberikan beban kerja dan tanggung jawab lebih besar, kemungkinan timbul rasa frustrasi sebagai akibat dari kegagalan karyawan dalam memenuhi tuntutan kerja yang telah diberikan organisasi.



c. Kesempatan Promosi (*promotion opportunities*)

Adanya kesempatan bagi karyawan untuk maju dan berkembang dalam organisasi, misalnya: kesempatan untuk mendapatkan promosi, penghargaan, kenaikan pangkat serta pengembangan individu. Hal ini terkait dengan pengembangan diri setiap karyawan. Karyawan memiliki keinginan untuk terus maju dan berkembang sebagai bentuk aktualitas diri sehingga karyawan akan merasa puas apabila perusahaan memberikan kesempatan untuk berkembang dan mendapatkan promosi ke jenjang yang lebih tinggi.

d. Atasan (*supervisor*)

Kemampuan atasan menunjukkan minat dan perhatian tentang karyawan, memberikan bantuan teknis, serta peran atasan dalam memperlakukan karyawan mempengaruhi perilaku karyawan dalam pekerjaannya sehari-hari. Selain itu atasan dituntut memiliki kemampuan dalam melakukan pengambilan keputusan secara langsung maupun tidak langsung berdampak kepada para bawahannya.

e. Rekan Kerja (*Co-workers*)

Sejauh mana rekan kerja pandai secara teknis, bersahabat dan saling mendukung dalam lingkungan kerja. Peranan rekan kerja dalam interaksi yang terjalin diantara karyawan mempengaruhi tingkat kepuasan yang dirasakan karyawan. Perselisihan yang

timbul diantara sesama karyawan dalam pekerjaannya sehari-hari.

#### **2.1.4 Kinerja Pegawai**

Setiap perusahaan tentunya menginginkan kinerja pegawainya tetap optimal sehingga tujuan perusahaan dapat tercapai. Kinerja dalam bahasa inggris dikenal dengan sebutan *performance* yang berarti hasil kerja atau prestasi kerja. Kinerja adalah hasil yang dicapai dari yang telah dilakukan, dikerjakan seseorang dalam melaksanakan kerja atau tugas. Kinerja merupakan prestasi kerja atau *performance*, yaitu hasil kerja selama periode tertentu dibanding dengan berbagai kemungkinan.

Menurut Mangkunegara (2011: 67) mengemukakan bahwa istilah kinerja berasal dari kata *job performance* atau *actual performance* yaitu "hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya".

Menurut Gibson dalam Nawawi (2013:213) mengemukakan bahwa kinerja seseorang ditentukan oleh kemampuan dan motivasinya untuk melaksanakan pekerjaan. Selanjutnya dikatakan pelaksanaan pekerjaan ditentukan oleh interaksi kemampuan dan motivasi.

Dari beberapa definisi para ahli di atas, dapat disimpulkan bahwa kinerja adalah hasil kerja seseorang yang sudah dikerjakan sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya pada periode waktu tertentu.

#### 2.1.4.1 Penilaian Kinerja

Penilaian kinerja (*performance appraisal*) adalah sistem formal untuk menilai dan mengevaluasi kinerja tugas individu atau tim. Penilaian kinerja berguna untuk memberikan umpan balik antara karyawan dengan perusahaan, mendorong perbaikan kinerja, membuat keputusan valid, memberi alasan pemberhentian, mengidentifikasi kebutuhan pelatihan dan pengembangan untuk perbaikan kinerja karyawan serta membuat kebijakan dalam mempertahankan karyawan.

Menurut Hasibuan dalam Sinaga (2010:27) kinerja seseorang dapat dikatakan baik atau dapat dinilai dari beberapa hal, yaitu:

- a. Kesetiaan, seorang pegawai dikatakan memiliki kesetiaan jika ia melakukan tugasnya secara sungguh-sungguh dan penuh tanggung jawab.
- b. Prestasi kerja, merupakan hasil kerja yang dicapai pegawai dalam melaksanakan tugas yang dibebankan kepadanya. Pada umumnya prestasi kerja seorang pegawai dipengaruhi oleh kecakapan, keterampilan, pengalaman dan kesanggupan pegawai dalam melaksanakan tugas dan fungsinya.
- c. Kedisiplinan, sejauh mana pegawai dapat mematuhi peraturan yang ada dan melaksanakan instruksi yang diberikan kepadanya.
- d. Kreatifitas, kemampuan pegawai dalam mengembangkan kreativitas dan mengeluarkan potensi yang dimiliki dalam

menyelesaikan pekerjaannya sehingga bekerja lebih berdaya guna dan berhasil.

- e. Kerjasama, diukur dari kemampuan pegawai dalam bekerja sama dengan pegawai lain dalam menyelesaikan tugas yang ditentukan sehingga pekerjaannya akan semakin baik.
- f. Kecakapan, dapat diukur dari tingkat pendidikan pegawai yang disesuaikan dengan pekerjaan yang menjadi tugasnya.
- g. Tanggung jawab, yakni kesanggupan seorang pegawai menyelesaikan pekerjaan yang diserahkan kepadanya dengan sebaik-baiknya dan selesai pada tepat waktunya.

Berdasarkan definisi di atas, penilaian kinerja terdiri dari menentukan standar kerja, membandingkan antara kinerja karyawan saat ini dengan standar hasil kerja yang telah ditetapkan, memberikan umpan balik kepada karyawan guna memotivasi untuk bekerja lebih baik.

#### **2.1.4.2 Indikator Kinerja**

Untuk mengukur dan mengetahui kinerja seorang pegawai perlu digunakan sebuah daftar pertanyaan yang berisikan beberapa dimensi tentang hasil kerja atau kinerja pegawai. Bangun (2012:234) mengemukakan lima dimensi yang dijadikan tolak ukur dalam menilai kinerja yaitu:

- a. **Kuantitas** dari hasil, yaitu jumlah pekerjaan yang dihasilkan individu atau kelompok yang harus diselesaikan atau dicapai sebagai persyaratan yang menjadi standar pekerjaan

- b. **Kualitas** dari hasil, yaitu mutu yang harus dihasilkan (baik tidaknya), pengukuran kualitatif keluaran mencerminkan pengukuran tingkat kepuasan, yaitu seberapa baik penyelesaiannya. Ini berkaitan dengan bentuk keluaran sesuai standar kualitas.
- c. **Ketepatan Waktu** dari hasil, yaitu sesuai tidaknya dengan waktu yang direncanakan. Pengukuran ketepatan waktu merupakan jenis khusus dari pengukuran kuantitatif yang menentukan ketepatan waktu penyelesaian suatu kegiatan
- d. **Kehadiran**, yaitu ada tidaknya karyawan di dalam kantor ketika memasuki jam-jam kerja dalam mengerjakannya sesuai waktu yang ditentukan.
- e. **Kemampuan bekerja sama**, yaitu kemampuan karyawan melakukan kegiatan bersama-sama dengan karyawan lain dalam suatu kegiatan yang tidak dapat dikerjakan oleh perorangan, sehingga membutuhkan kerjasama antar karyawan sangat dibutuhkan.

### **2.1.5 Hubungan Gaya Kepemimpinan Partisipatif terhadap Kinerja Pegawai**

Menurut Siagian (2010:84) keberhasilan suatu organisasi baik sebagai keseluruhan maupun berbagai kelompok dalam suatu organisasi tertentu sangat tergantung pada efektivitas kepemimpinan yang terdapat dalam organisasi yang bersangkutan. Dapat dikatakan bahwa mutu kepemimpinan yang terdapat dalam suatu organisasi memainkan peranan

yang sangat dominan dalam keberhasilan organisasi tersebut dalam menyelenggarakan berbagai kegiatannya terutama terlihat dalam kinerja para pegawainya.

Gaya kepemimpinan partisipatif banyak menekankan pada partisipasi anggotanya daripada kecenderungan pemimpin untuk menentukan keputusan diri sendiri. Pemimpin tidak menggunakan wewenangnya untuk membuat keputusan akhir dan untuk memberikan pengarahan tertentu kepada bawahannya, tetapi pemimpin mencari berbagai pendapat dan pemikiran dari para bawahannya mengenai keputusan yang akan diambil. Pemimpin akan mendorong mengambil pendapatnya. Para bawahan juga didorong agar meningkatkan kemampuan dan mengendalikan diri serta menerima tanggung jawab yang besar. Pemimpin akan lebih sportif dalam menerima masukan-masukan dari para bawahannya, meskipun wewenang terakhir dalam keputusan terletak pada pemimpin.

Jika gaya kepemimpinan partisipatif ini diterapkan maka akan mendominasi bawahan agar merasa lebih bertanggung jawab dalam menjalankan pekerjaan mereka dan hasilnya pun terhadap kinerja pegawai itu sendiri tentu akan meningkat, dan apabila situasi memungkinkan maka akan terciptanya produktivitas yang lebih tinggi dari apa yang diharapkan oleh pihak manajemen, dan tentunya dengan menerapkan gaya kepemimpinan partisipatif ini akan tercipta hubungan yang baik antara atasan dan bawahan. Sebaliknya apabila kurangnya penerapan gaya

kepemimpinan partisipatif ini maka pegawai akan merasa tertekan dan tidak dapat berkreasi terhadap pekerjaannya serta akan timbul rasa tidak puas terhadap pekerjaan dan tanggung jawab yang diberikan. Dengan begitu tentunya akan berpengaruh terhadap kinerja pegawai yang akan menurun.

Hal ini didukung oleh penelitian Fitriani (2013), yang menemukan bahwa perilaku kepemimpinan partisipatif berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai. Jadi, apabila gaya kepemimpinan partisipatif digunakan maka pegawai akan merasa lebih bertanggung jawab dalam menjalankan pekerjaannya, dengan demikian maka kinerja pegawai pun akan meningkat.

#### **2.1.6 Hubungan Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Pegawai**

Kepuasan kerja sangat berpengaruh penting terhadap peningkatan kinerja pegawai dalam perusahaan. Menurut Robbins & Judge (2008:113) yang menyatakan bahwa “Pekerja yang bahagia cenderung lebih produktif, meskipun sulit untuk mengatakan hubungan sebab akibat tersebut. Akan tetapi beberapa peneliti percaya bahwa hubungan kepuasan kerja dengan kinerja pegawai adalah mitos manajemen, tetapi sebuah tinjauan 100 peneliti memunculkan korelasi yang cukup kuat. Ketika kita pindah dari tingkat individual ke tingkat organisasi, kita juga menemukan bahwa organisasi yang mempunyai pegawai yang lebih puas cenderung lebih efektif dibandingkan dengan organisasi yang mempunyai pegawai yang kurang puas. Pegawai yang merasa puas dalam bekerja senantiasa akan

selalu bersikap positif dan selalu memiliki kreativitas kerja yang tinggi. Secara tidak langsung sikap positif tersebut akan menguntungkan pihak pegawai maupun perusahaan dalam pencapaian tujuan perusahaan yang ingin dicapai. Hal tersebut berarti bahwa faktor manusia atau pegawai cukup berperan dalam mencapai hasil sesuai dengan tujuan perusahaan. Mewujudkan kepuasan kerja bagi karyawan merupakan kewajiban bagi setiap pimpinan organisasi.

## **2.2 Kajian Empiris**

Dalam penelitian ini penulis mencoba mengambil dari beberapa penelitian terdahulu yang mempunyai bahasan penelitian yang tidak jauh berbeda dengan penelitian yang dilakukan oleh penulis. Berikut adalah penelitian terdahulu yang dapat dilihat pada penjelasan berikut:

Yuliani Ade Saputra (2017) meneliti dengan judul “Pengaruh Gaya Kepemimpinan Otokratis, Partisipatif, Delegatif terhadap Kinerja Pegawai Dinas Pekerjaan Umum Provinsi Kalimantan Timur”. Tujuan penelitian Penelitian ini untuk mengetahui dan menguji Pengaruh Gaya Kepemimpinan Otokratis (X1), Partisipatif (X2), Delegatif (X3) Terhadap Kinerja Pegawai (Y) Dinas Pekerjaan Umum Provinsi Kalimantan Timur. Pengumpulan data penelitian menggunakan metode *purposive sampling*. Sampel penelitian yang digunakan untuk penelitian ini yaitu sebanyak 90 responden dengan kriteria pegawai yang sudah bekerja minimal 1 tahun pada Dinas Pekerjaan Umum Provinsi Kalimantan Timur. Penelitian ini menggunakan analisis regresi linier berganda dengan SPSS sebagai alat



hitungnya. Hasil penelitian menunjukkan bahwa terdapat Pengaruh Positif dan Signifikan antara Gaya Kepemimpinan Otokratis terhadap Kinerja, dan terdapat Pengaruh Positif secara Signifikan antara Gaya Kepemimpinan Partisipatif terhadap Kinerja, serta terdapat Pengaruh Positif Signifikan antara Gaya Kepemimpinan Delegatif terhadap Kinerja.

Maharani Dian Pertiwi (2015) meneliti dengan judul “Pengaruh Kepemimpinan, Kepuasan Kerja terhadap Kinerja” (studi kasus pada giant cabang graha raya Jakarta). Tujuan penelitian ini untuk mengetahui dan menganalisis Pengaruh Kepemimpinan, Kepuasan Kerja pada Kinerja Karyawan Giant Cabang Graha Raya. Penelitian ini dilakukan dengan menggunakan alat analisis linier berganda, uji F dan uji t untuk menganalisis keeratan hubungan variabel yang berbeda. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa Kepemimpinan berpengaruh secara signifikan terhadap Kinerja Pegawai secara parsial, Kepuasan Kerja tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai secara parsial dan Kepemimpinan dan Kepuasan Kerja berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja karyawan secara simultan.

Fitriani (2013) meneliti dengan judul “Pengaruh Gaya Kepemimpinan Partisipatif terhadap Kinerja Pegawai pada Dinas Pendidikan Provinsi Kalimantan Timur”. Tujuan penelitian ini untuk mengetahui seberapa signifikan pengaruh Gaya Kepemimpinan Partisipatif terhadap Kinerja Pegawai pada Dinas Pendidikan Provinsi Kalimantan Timur. Populasi yang diambil dalam penelitian ini menggunakan metode

Sampling random (*probability sampling*), yaitu pengambilan contoh secara acak (random) yang dilakukan dengan cara undian dari keseluruhan pegawai yang berjumlah 167 orang hanya diambil sebanyak 62 orang. Analisis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah korelasi statistik parametris, yaitu koefisien regresi *product moment* dan analisis regresi sederhana. Berdasarkan analisis data dan pengujian hipotesis diketahui bahwa kedua variabel yaitu gaya kepemimpinan partisipatif ( $x$ ) dan kinerja pegawai ( $y$ ) mempunyai pengaruh positif dan sedang, hal ini dibuktikan dengan  $r = 0,453$  dimana pedoman untuk memberikan interpretasi yang dikemukakan oleh Sugiyono berada pada interval 0,40-0,599 yang termasuk kategori sedang. Dari hasil penelitian yang telah dilakukan oleh penulis, gaya kepemimpinan partisipatif dan kinerja pegawai pada Dinas Pendidikan Provinsi Kalimantan Timur termasuk dalam kategori sedang, oleh karena itu gaya kepemimpinan yang ada harus dipertahankan dan ditingkatkan lagi agar kinerja pegawai yang telah baik dapat dipertahankan dan menjadi lebih baik lagi.

**Tabel 2.1**  
**Penelitian Terdahulu**

| <b>No</b> | <b>Nama Peneliti</b>         | <b>Judul Penelitian</b>  | <b>Variabel</b>   | <b>Perbedaan</b>   |
|-----------|------------------------------|--|---|--|
| 1.        | Yuliani Ade Saputra (2017)   | Pengaruh Gaya Kepemimpinan Otokratis, Partisipatif, dan Delegatif terhadap Kinerja Pegawai pada Dinas Pekerjaan Umum Provinsi Kalimantan Timur | Gaya Kepemimpinan Otokratis (X1), Partisipatif (X2), Delegatif (X3) dan Kinerja (Y) | 1. variabel<br>2. temuan masalah<br>3. populasi<br>4. teknik analisis data<br>5. populasi<br>6. sampel<br>7. hipotesis<br>8. teori |
| 2.        | Maharani Dian Pertiwi (2015) | Pengaruh Kepemimpinan, Kepuasan Kerja terhadap Kinerja (studi kasus Pada Giant Cabang Graha Raya)  | Kepemimpinan (X1), Kepuasan Kerja (X2), dan Kinerja (Y)                             | 1. populasi<br>2. sampel<br>2. temuan masalah<br>3. hipotesis<br>4. teori  |
| 3.        | Fitriani (2013)              | Pengaruh Gaya Kepemimpinan Partisipatif terhadap Kinerja Pegawai pada Dinas Pendidikan Provinsi Kalimantan Timur                               | Gaya Kepemimpinan Partisipatif (X), dan Kinerja (Y)                                 | 1. masalah<br>2. populasi<br>3. sampel<br>4. variabel<br>5. objek<br>6. teknik analisis data<br>7. hipotesis<br>8. teori           |

Sumber Data: Saputra (2017), Pertiwi (2015), Fitriani (2013)

### 2.3 Hipotesis

Hipotesis adalah jawaban teoritis atau sementara atas masalah penelitian yang berupa pernyataan sementara, bersifat sementara karena masih harus dibuktikan kebenarannya. Hipotesis juga merupakan harapan yang dinyatakan oleh peneliti mengenai hubungan antar variabel-variabel di dalam masalah penelitian. Sugiyono (2009:64)

a. Hipotesis Secara Simultan Gaya Kepemimpinan Partisipatif dan Kepuasan Kerja

Ha : Terdapat pengaruh antara gaya kepemimpinan partisipatif dan kepuasan kerja terhadap kinerja secara simultan

Ho : Tidak terdapat pengaruh antara gaya kepemimpinan partisipatif dan kepuasan kerja terhadap kinerja secara simultan

b. Hipotesis Secara Parsial Gaya Kepemimpinan Partisipatif

Ha : Terdapat pengaruh antara gaya kepemimpinan partisipatif terhadap kinerja secara parsial

Ho : Tidak terdapat pengaruh antara gaya kepemimpinan partisipatif terhadap kinerja secara parsial

c. Hipotesis Secara Parsial Kepuasan Kerja

Ha : Terdapat pengaruh antara kepuasan kerja terhadap kinerja secara parsial

Ho : Tidak terdapat pengaruh antara kepuasan kerja terhadap kinerja secara parsial

d. Hipotesis yang paling berpengaruh

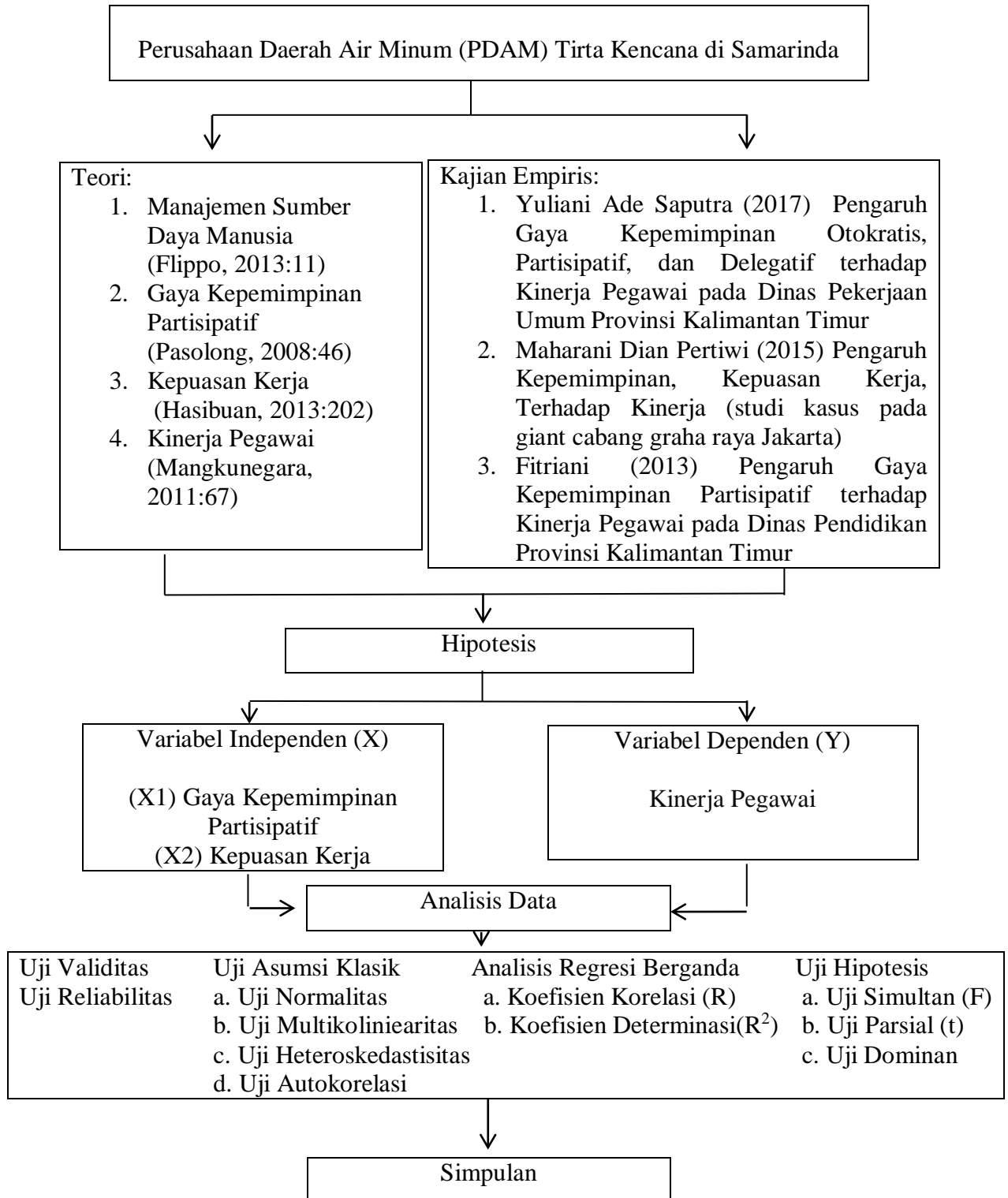
Gaya kepemimpinan partisipatif (X1) adalah variabel yang paling berpengaruh dominan terhadap kinerja pegawai bagian umum pada Perusahaan Daerah Air Minum (PDAM) Tirta Kencana di Samarinda.

#### **2.4 Definisi Konseptual**

Definisi konseptual adalah penjelasan pribadi seorang mahasiswa untuk memberikan batasan-batasan terhadap suatu masalah sehingga diperoleh gambaran yang jelas dan terperinci terhadap penelitian yang akan dilakukan, baik yang telah diungkapkan atau belum diungkapkan guna menciptakan ide-ide abstrak yang umum sebagai landasan operasional. Berdasarkan judul yang penulis angkat dalam penelitian skripsi ini maka definisi konseptual dari skripsi ini yaitu:

- a. Gaya Kepemimpinan Partisipatif adalah cara pemimpin melibatkan dan memberikan kesempatan kepada bawahannya dalam mengambil keputusan dan lebih memotivasi bawahan dibandingkan mengawasi mereka secara ketat.
- b. Kepuasan Kerja adalah suatu sikap dan perasaan yang berkaitan atas selisih antara kinerja yang diberikan, dibandingkan dengan segala hal yang diterimanya baik berupa material maupun non-material.
- c. Kinerja adalah hasil kerja seseorang yang sudah dikerjakan sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya pada periode waktu tertentu.

**Gambar 2.2**  
**Kerangka Pikir Penelitian**



Sumber : Data diolah 2020

## **BAB III**

### **METODE PENELITIAN**

#### **3.1 Jenis Penelitian**

Berdasarkan jenis masalah yang diteliti, teknik dan alat analisis yang digunakan pada penelitian ini adalah deskriptif kuantitatif, yaitu penelitian tentang data yang dikumpulkan dan dinyatakan dalam bentuk angka-angka dengan menggunakan pendekatan survey melalui kuisisioner dengan tipe ordinal (data primer kualitatif yang diukur dengan skala likert sehingga menjadi kuantitatif). Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui adanya pengaruh antara variabel dependen dan variabel independen.

Menurut Sugiyono (2009:07) Data kuantitatif dinamakan metode tradisional, karena metode ini sudah cukup lama digunakan sehingga sudah mentradisi sebagai metode untuk penelitian. Metode ini disebut sebagai metode positivistik karena berlandaskan pada filsafat positivisme. Metode ini sebagai metode ilmiah/*scientific* karena telah memenuhi kaidah-kaidah ilmiah yaitu konkrit/empiris, obyektif, terukur, rasional dan sistematis. Metode ini juga disebut metode discovery karena dengan metode ini dapat ditemukan dan dikembangkan berbagai iptek baru. Metode ini disebut metode kuantitatif karena data penelitian berupa angka-angka dan analisis menggunakan statistik.

### 3.2 Definisi Operasional

**Tabel 3.1**  
**Definisi Operasional**

| Variabel                            | Indikator               | Sub Indikator                           |
|-------------------------------------|-------------------------|---|
| Gaya Kepemimpinan Partisipatif (X1) | Pengambilan Keputusan   | a. Berpartisipasi memberikan saran      |
|                                     |                         | b. Evaluasi alternatif                  |
|                                     | Keleluasaan             | a. Kepercayaan dari pimpinan            |
|                                     |                         | b. Kebebasan dari pimpinan              |
|                                     | Hubungan dengan Bawahan | a. Hubungan yang baik dengan pimpinan   |
|                                     |                         | b. Saling percaya satu dengan yang lain |
|                                     | Motivasi                | a. Motivasi dari dalam diri karyawan    |
|                                     |                         | b. Motivasi dari lingkungan kerja       |
| Kepuasan Kerja (X2)                 | Pembayaran              | a. Pemberian gaji yang sesuai           |
|                                     |                         | b. Tunjangan                            |
|                                     | Pekerjaan               | a. Mencintai pekerjaan                  |
|                                     |                         | b. Pekerjaan sesuai dengan <i>skill</i> |
|                                     | Kesempatan Promosi      | a. Kesempatan untuk maju                |
|                                     |                         | b. Mengembangkan keahlian               |
|                                     | Atasan                  | a. Peranan atasan                       |
|                                     |                         | b. Kemampuan pengambilan keputusan      |
|                                     | Rekan Kerja             | a. Berhubungan baik dengan rekan kerja  |
|                                     |                         | b. Tanggung jawab antar pegawai         |
| Kinerja (Y)                         | Kuantitas               | a. Target pekerjaan                     |
|                                     |                         | b. Kemampuan dalam bekerja              |



|  |                 |   |
|--|-----------------|---|
|  | Kualitas        | a. Hasil pekerjaan                                    |
|  |                 | b. Kemampuan menyelesaikan                            |
|  | ketepatan waktu | a. Penyelesaian pekerjaan                             |
|  |                 | b. Manajemen waktu                                    |
|  | Kehadiran       | a. Berada dalam lingkungan kerja pada saat jam kerja  |
|  |                 | b. Izin dengan atasan apabila meninggalkan area kerja |
|  | Kemampuan       | a. Bekerjasama dengan rekan kerja                     |
|  | Bekerjasama     | b. Saling berkontribusi                               |

### 3.3 Populasi

Menurut Sugiyono (2009:80-81) “Populasi adalah wilayah generalisasi yang terdiri atas obyek/subyek yang mempunyai kualitas dan karakteristik tertentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan kemudian ditarik kesimpulannya”. Sedangkan Sampel adalah bagian dari jumlah dan karakteristik yang dimiliki oleh populasi tersebut.

Populasi dalam penelitian ini menggunakan data yang diperoleh dari pegawai kantor berjumlah 67 orang pegawai tetap pada bagian kantor Perusahaan Daerah Air Minum (PDAM) Tirta Kencana di Samarinda. Pengambilan sampel yang jumlahnya mencapai 67 orang sehingga peneliti memutuskan untuk mengambil jumlah keseluruhan pegawai tetap di kantor pada Perusahaan Daerah Air Minum (PDAM) Tirta Kencana di Samarinda.

Dengan melihat bahwa jumlah anggota populasi terbatas dan masih dalam jangkauan, maka metode yang digunakan adalah metode *sensus*

*sampling*. Sebagaimana yang dikemukakan oleh Istijanto (2010:62) jika jumlah sampel kurang dari 100 orang, maka pengambilan sampel dapat dilakukan oleh seluruh karyawan atau populasi.

### **3.4 Teknik Pengumpulan Data**

Dalam penelitian ini penulis menggunakan beberapa teknik data yaitu sebagai berikut:

a. Observasi

Menurut Sugiyono (2009: 145) “Observasi sebagai teknik pengumpulan data mempunyai ciri yang spesifik bila dibandingkan dengan teknik yang lain, yaitu wawancara dan kuesioner”. Kalau wawancara dan kuesioner selalu berkomunikasi dengan orang, maka observasi tidak terbatas pada orang, tetapi juga obyek-obyek alam yang lain.

b. Wawancara

Wawancara adalah teknik pengumpulan data apabila peneliti ingin melakukan studi pendahuluan untuk menemukan permasalahan yang harus diteliti, dan juga apabila peneliti ingin mengetahui hal-hal dari responden yang lebih mendalam dan jumlah respondennya sedikit atau kecil. Sugiyono (2009:137)

c. Kuesioner (angket)

Menurut Sugiyono (2009:142) Kuesioner merupakan penelitian dengan cara mengajukan daftar pertanyaan langsung kepada responden. Skala yang digunakan adalah skala likert (*likert scale*),

karena skala likert digunakan untuk mengukur sikap, pendapat dan persepsi seseorang tentang kejadian atau gejala sosial.

d. Dokumentasi

Dokumentasi, yaitu pengumpulan data dilakukan dengan cara mengutip langsung data yang diperoleh dari Perusahaan Daerah Air Minum Tirta Kencana Samarinda yang terdiri dari profil, sejarah dan lain sebagainya.

### 3.5 Alat Pengukur Data

Pengukuran merupakan angka-angka pada suatu variabel. Pengukuran sangatlah penting karena dengan pengukuran suatu penelitian akan menghasilkan gambaran yang jelas dan akurat mengenai gejala yang timbul. Penelitian ini menggunakan skala likert. Menurut Sugiyono (2009:93) “Skala likert digunakan untuk mengukur sikap, pendapat, dan persepsi seseorang atau sekelompok orang tentang fenomena sosial”. Skala 5 tingkat sugiyono (2009:93) = untuk mengetahui derajat setuju atau tidak setuju melalui pernyataan yang berikan oleh penulis.

**Tabel 3.2**

**Bobot nilai jawaban responden**

| <b>Jawaban Responden</b> | <b>Bobot Nilai</b> |
|--------------------------|--------------------|
| Sangat Setuju            | 5                  |
| Setuju                   | 4                  |
| Ragu-ragu/Netral         | 3                  |
| Tidak Setuju             | 2                  |
| Sangat Tidak Setuju      | 1                  |

Sumber : Sugiyono (2009:93)

Jika telah didapat hasil jawaban responden dari kuesioner, kemudian menambahkan bobot dari jawaban yang dipilih, nilai rata-rata dari masing-masing responden agar dapat dikelompokkan dalam kelas interval, dengan jumlah kelas interval dapat dihitung dengan rumus-rumus sebagai berikut:

$$\begin{aligned}
 I &= \frac{R}{K} \\
 &= \frac{\text{Nilai tertinggi} - \text{Nilai terendah}}{\text{Kelas}} \\
 &= \frac{5-1}{5} = 0,8
 \end{aligned}$$

Dari skala tersebut, maka skala distribusi terhadap jawaban responden adalah sebagai berikut:

**Tabel 3.3**  
**Alat Ukur Data**

| No | Range Skor | Kesimpulan          |
|----|------------|---------------------|
| 1  | 1,00-1,79  | Sangat tidak setuju |
| 2  | 1,80-2,59  | Tidak setuju        |
| 3  | 2,60-3,39  | Netral              |
| 4  | 3,40-4,19  | Setuju              |
| 5  | 4,20-5,00  | Sangat setuju       |

Sumber : Sugiyono (2013:133)

Berdasarkan tabel 3.3 dari data yang telah diperoleh melalui kuesioner selanjutnya harus dipastikan jawaban responden berdasarkan total skor masing-masing jawaban.

### 3.6 Teknik Analisis Data

Analisis data adalah proses mencari dan menyusun secara sistematis data yang diperoleh dari hasil wawancara, catatan lapangan, dan

bahan-bahan lain, sehingga dapat mudah dipahami dan temuannya dapat diinformasikan kepada orang lain. Bogdan dalam Sugiyono (2013:244). Teknik analisis data dalam pengujian hipotesis dalam penelitian kuantitatif menggunakan statistik. Bentuk hipotesis dalam penelitian ini adalah bersifat asosiatif atau hubungan, yaitu untuk menguji hubungan pengaruh dua atau lebih variabel independen terhadap satu variabel dependen.

### 3.6.1 Uji Validitas

Uji validitas digunakan untuk mengetahui valid atau tidaknya suatu kuesioner. Suatu kuesioner dikatakan valid jika pertanyaan pada kuesioner mampu mengungkapkan sesuatu yang akan diukur oleh kuesioner tersebut. Ghazali (2011:52)

Uji validitas dilakukan dengan membandingkan nilai  $r$  hitung dengan nilai  $r$  tabel untuk *degree of freedom* ( $df$ ) =  $n-2$  dengan *alpha* 0,05. Jika  $r$  hitung lebih besar dari  $r$  tabel dan nilai  $r$  positif, maka butir atau pertanyaan tersebut dikatakan valid. Untuk hasil analisis dapat dilihat pada output uji reliabilitas pada bagian *corrected item total correlation*. Dalam pengambilan keputusan untuk menguji validitas indikatornya adalah:

- a. Jika  $r$  hitung positif serta  $r$  hitung  $>$   $r$  tabel maka butir atau variabel tersebut valid
- b. Jika  $r$  hitung tidak positif dan  $r$  hitung  $<$   $r$  tabel maka butir atau variabel tersebut tidak valid. Ghazali (2011:53)

### 3.6.2 Uji Reliabilitas

Uji Reliabilitas adalah tingkat kestabilan suatu alat pengukuran dalam mengukur suatu gejala atau kejadian. Semakin tinggi reliabilitas suatu alat pengukuran, maka semakin stabil pula alat pengukur tersebut. Metode yang sering digunakan dalam penelitian untuk mengukur skala rentangan seperti skala liker 1-5 adalah *Cronbach Alpha*. Uji reliabilitas merupakan kelanjutan dari uji validitas, dimana item yang masuk pengujian adalah item yang valid saja. Untuk menentukan apakah instrumen reliabel atau tidak menggunakan batasan 0,6. Reliabilitas  $< 0,6$  adalah kurang baik, sedangkan 0,7 dapat diterima dan di atas  $> 0,8$  adalah baik. Priyanto (2014:64).

### 3.6.3 Uji Asumsi Klasik

Model regresi dikatakan baik tidak sekedar dilihat dari *goodness of fit* suatu model. Model regresi yang baik juga harus bebas penyimpangan asumsi klasik. Purwanto dan Sulistyastuti (2011:198). Asumsi klasik terdiri dari:

#### 3.6.3.1 Uji Multikolinearitas

Uji multikolinearitas bertujuan untuk menguji apakah pada model regresi ditentukan adanya korelasi antar variabel bebas (*variable independent*), Ghozali (2011:105). Model regresi yang baik seharusnya tidak terjadi korelasi diantara variabel independen.

Cara mendeteksi multikolinearitas pada SPSS 20, metode untuk menguji ada tidaknya multikolinearitas dapat dilihat dari *variance inflation*

*factor*(VIF). Masalah multikolinearitas ditunjukkan lewat tabel *Coefficient* dimana nilai *Variance Inflation Factor* (VIF)  $< 10$  dan nilai *tollerance*  $> 0,10$ . Batas nilai VIF adalah 10, apabila lebih dari 10 maka disimpulkan terjadi multikolinearitas.

### 3.6.3.2 Uji Heteroskedastisitas

Uji heteroskedastisitas adalah varian dari faktor pengganggu tidak sama (homogen) untuk semua observasi (dari residual satu pengamatan ke pengamatan yang lain). Jika varian residual satu pengamatan ke pengamatan yang lain tetap, maka disebut homoskedastisitas dan jika berbeda disebut heteroskedastisitas. Model regresi yang baik adalah homoskedastisitas.

Pada penelitian ini peneliti menggunakan grafik *scatterplot* untuk menguji gejala heteroskedastisitas, yaitu dengan melihat nilai variabel dependen dengan residualnya. Ghazali dalam Thoifah (2015:222). Dasar analisisnya adalah sebagai berikut:

- Jika terdapat pola tertentu, seperti titik-titik yang membentuk suatu pola tertentu yang teratur (bergelombang, melebar, kemudian menyempit), maka mengidentifikasi telah terjadi heteroskedastisitas.
- Jika tidak terdapat pola tertentu serta titik-titik menyebar di atas dan di bawah angka nol pada sumbu Y, mengidentifikasi telah terjadi homoskedastisitas, maka tidak terjadi heteroskedastisitas.

### 3.6.3.3 Uji Normalitas

Uji normalitas bertujuan untuk menguji apakah dalam model regresi, variabel pengganggu atau residual memiliki distribusi normal atau tidak, Ghozali (2011:160). Menurut Suliyanto (2011:70) Uji normalitas dimaksudkan untuk menguji apakah nilai residual yang telah distandarisasikan pada model regresi berdistribusi normal atau tidak. Nilai residual dikatakan berdistribusi normal jika nilai residual terstandarisasi tersebut sebagian besar mendekati nilai rata-ratanya.

Untuk menguji normalitas data selain dengan analisis grafik adalah dengan uji statistik. Uji tersebut yang digunakan untuk menguji normalitas residual adalah uji statistik Kolmogorov Smirnov (K-S). Thoifah (2015:232) dengan ketentuan sebagai berikut:

- a. Nilai signifikansi atau nilai probabilitas  $< 0,05$  maka data tidak terdistribusi normal
- b. Nilai signifikansi atau nilai probabilitas  $> 0,05$  maka data terdistribusi normal.

### 3.6.3.4 Uji Autokorelasi

Uji autokorelasi adalah sebuah analisis statistik yang dilakukan untuk mengetahui adakah korelasi variabel yang ada di dalam model prediksi dengan perubahan waktu.

Menurut Ghozali (2009:111) bertujuan untuk mengetahui apakah terjadi korelasi di antara data pengamatan atau tidak. Untuk pengujian



autokorelasi dapat dideteksi dengan *Durbin Watson*, adapun kriteria pengujiannya adalah sebagai berikut:

- a. Jika nilai DW di bawah 0 sampai 1,5 berarti ada autokorelasi positif
- b. Jika nilai DW di antara 1,5 sampai 2,5 berarti tidak ada autokorelasi
- c. Jika nilai DW di atas 2,5 sampai 4 berarti ada autokorelasi negatif

#### **3.6.4 Analisis Regresi Linier Berganda**

Digunakan untuk mengetahui pengaruh antara satu variabel dependen dengan dua variabel independen. Bentuk umum analisis regresi linier berganda dinyatakan dalam linier sebagai berikut. Sugiyono (2008:277)

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

Keterangan:

Y : Subyek dalam variabel dependen yang diprediksikan dalam hal ini kinerja karyawan

a : Nilai Y bila  $X = 0$  (nilai konstan)

$b_1, b_2$  : Koefisien regresi variabel

$X_1$  : Variabel independen yaitu gaya kepemimpinan

$X_2$  : Variabel independen yaitu kepuasan kerja

e : standar *error*

### 3.6.4.1 Koefisien Korelasi (R)

Koefisien korelasi digunakan untuk mengetahui kuatnya hubungan variabel independen secara bersama-sama terhadap variabel dependen. Semakin besar nilai R, maka semakin kuat hubungan variabel independen secara bersama-sama terhadap variabel dependen. Rangkuti (2007:264) menyatakan bahwa koefisien korelasi dapat dihitung dengan menggunakan rumus berikut ini:

$$R = \frac{b_1 \sum x_1 y + b_2 \sum x_2 y + b_3 \sum x_3}{\sum y^2}$$

Untuk dapat memberikan penafsiran terhadap koefisien korelasi yang ditemukan tersebut besar atau kecil berpedoman pada ketentuan yang tertera dalam Tabel 3.3 berikut ini:

**Tabel 3.4**  
**Tabel Korelasi**

| <b>Interval Koefisien</b> | <b>Tingkat Hubungan</b> |
|---------------------------|-------------------------|
| 0,000 – 0,199             | Sangat Rendah           |
| 0,200 – 0,399             | Rendah                  |
| 0,400 – 0,599             | Sedang / Cukup          |
| 0,600 – 0,799             | Kuat                    |
| 0,800 – 1,000             | Sangat Kuat             |

### 3.6.4.2 Koefisien Determinasi ( $R^2$ )

Analisis determinasi dalam regresi linier berganda digunakan untuk mengetahui presentase sumbangan pengaruh variabel independen ( $X_1, X_2, \dots, X_n$ ) secara serentak terhadap variabel dependen (Y). Koefisien determinasi menurut Ghazali (2009:87) digunakan untuk mengukur seberapa jauh kemampuan model dalam menerangkan variasi variabel

terikat. Koefisien ini menunjukkan seberapa besar persentase variasi variabel independen yang digunakan dalam model mampu menjelaskan variasi variabel dependen.  $R^2$  sama dengan 0, maka tidak ada sedikitpun persentase sumbangan pengaruh yang diberikan variabel independen terhadap variabel dependen, atau variasi variabel independen yang digunakan dalam model tidak menjelaskan sedikitpun variasi variabel dependen. Sebaliknya  $R^2$  sama dengan 1, maka persentase sumbangan pengaruh yang diberikan variabel independen terhadap variabel dependen adalah sempurna, atau variasi variabel independen yang digunakan dalam model menjelaskan 100% variasi variabel independen.

### **3.6.5 Pengujian Hipotesis**

Pengujian ini dilakukan untuk mengetahui pengaruh yang signifikan antara variabel bebas dan variabel terikat, baik secara simultan maupun parsial, maka dalam penelitian ini peneliti menggunakan uji simultan (Uji F), uji parsial (uji t) dan untuk melihat variabel yang paling berpengaruh terhadap variabel X.

#### **3.6.5. Uji F (Simultan)**

Uji F merupakan pengujian signifikan secara simultan yang digunakan untuk mengetahui seberapa besar pengaruh variabel bebas (X) terhadap variabel terikat (Y). Menurut Suharjo (2013:108) untuk memperoleh kepastian bahwa model yang dihasilkan secara umum dapat digunakan maka diperlukan suatu pengujian secara bersama-sama. Pengujian dilakukan dengan uji F melalui prosedur sebagai berikut:

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

Dengan:

$R^2$  : Koefisien determinasi (korelasi kuadrat)

$k$  : Banyaknya variabel bebas

$n$  : Banyak data

Dan berikut adalah kriteria untuk menguji hipotesisnya:

1. Membuat hipotesis untuk kasus pengujian F-test di atas yaitu:

$H_0$  :  $b_i \leq 0$ , artinya tidak ada pengaruh  $X_1, X_2$  terhadap  $Y$

$H_0$  :  $b_i > 0$ , artinya ada pengaruh  $X_1, X_2$  terhadap  $Y$

2. Menentukan  $F_{\text{tabel}}$  dan  $F_{\text{hitung}}$

3. Dengan tingkat kepercayaan sebesar 95% atau taraf signifikansi sebesar 5% maka:

Jika  $F_{\text{hitung}} > F_{\text{tabel}}$ , maka  $H_0$  ditolak, berarti masing-masing variabel bebas secara bersama-sama mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap variabel terikat

Jika  $F_{\text{hitung}} < F_{\text{tabel}}$ , maka  $H_0$  diterima, berarti masing-masing variabel bebas secara bersama-sama tidak mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap variabel terikat.

### 3.6.5.2 Uji t (Parsial)

Uji t merupakan pengujian koefisien regresi parsial yang digunakan untuk mengetahui apakah variabel bebas (X) secara parsial mempengaruhi variabel terikat (Y). Menurut Sugiyono (2008:244) uji t pada dasarnya menunjukkan seberapa jauh pengaruh suatu variabel penjelas secara individual dalam menerangkan variasi variabel terikat.

Rumusny adalah:

$$t = \frac{r \sqrt{n-2}}{\sqrt{1-r^2}}$$

Dengan:

$t = t_{hitung}$  yang selanjutnya dikinsultasikan dengan  $t_{tabel}$

$r =$  korelasi parsial yang ditemukan

$n =$  jumlah sampel

Langkah-langkah Uji Hipotesis untuk Koefisien Regresi adalah:

1. Perumusan Hipotesis Nihil ( $H_0$ ) dan Hipotesis Alternatif

( $H_1$ )

$H_0 : \beta_1 \leq 0$

Tidak ada pengaruh yang signifikan dari masing-masing variabel bebas ( $X_1, X_2$ ) terhadap variabel terikat (Y).

$H_1 : \beta_0 > 0$

Ada pengaruh yang signifikan dari masing-masing variabel bebas ( $X_1, X_2$ ) terhadap variabel terikat (Y)

2. Penentuan harga  $t_{tabel}$  berdasarkan taraf signifikansi dan taraf derajat kebebasan

Taraf signifikansi = 5% (0,05)

Derajat kebebasan = (n-k)

### 3. Kriteria pengujian

$t_{hitung} > t_{tabel}$ ,  $H_0$  ditolak

Artinya ada pengaruh yang signifikan antara variabel bebas ( $X_1, X_2$ ) terhadap variabel terikat (Y)

$t_{hitung} < t_{tabel}$   $H_0$  diterima

Artinya tidak ada pengaruh yang signifikan antara variabel bebas ( $X_1, X_2$ ) terhadap variabel terikat (Y).

#### **3.6.5.3 Variabel Yang Paling Berpengaruh**

Untuk mengetahui variabel yang paling berpengaruh, dilakukan dengan melihat nilai koefisien regresi baku, dimana nilai yang paling besar adalah variabel yang paling berpengaruh. Dalam rangka mempercepat dan mempermudah proses analisis data, maka digunakan sistem komputerisasi dengan menggunakan program SPSS (*Statistical Package For The Social Sciences*) versi 20.

## **BAB IV**

### **HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN**

Pada bab ini peneliti menyajikan data hasil yang diperoleh di lapangan melalui observasi dan sumber dokumen, yaitu mempelajari data-data laporan dan arsip yang berhubungan dengan penelitian. Untuk lebih memudahkan dalam penelitian dan penyajian data, peneliti akan memberikan gambaran umum tentang Perusahaan Daerah Air Minum (PDAM) Tirta Kencana Kota Samarinda.

#### **4.1. Gambaran Umum PDAM Tirta Kencana Kota Samarinda**

##### **4.1.1 Sejarah PDAM Tirta Kencana Kota Samarinda**

PDAM Tirta Kencana kota Samarinda merupakan perusahaan milik pemerintah daerah yang bergerak di bidang pengelolaan air bersih yang berdiri sejak tanggal 13 April 1947 berdasarkan peraturan daerah kotamadya No.13 tahun 1974.

Dari tahun ke tahun PDAM Tirta Kencana Kota Samarinda mengalami banyak perubahan antara lain:

##### **Pada tahun 1932:**

Pemerintahan Belanda membangun satu sistem pengolahan air minum dan satu intake dengan kapasitas 10 l/det.

##### **Tahun 1975 - 1985:**

Cipta Karya merehabilitasi Intake Teluk Lerong Ulu, membangun instalasi pengolahan dengan kapasitas 50 l/det dan rehabilitasi IPA (Instalasi Pengolahan

Air) peninggalan Belanda menjadi 20 l/det. Pemanfaatan ex kolam renang Kinibalu menjadi instalasi pengolahan air dengan kapasitas 30 l/det dengan dana PDAM sendiri. Pinjaman dari IBRD (Bank Dunia) sebesar ± Rp.3 Milyar, untuk melaksanakan Proyek Air Minum Samarinda Phase I Tahap I dengan membuat 2 buah instalasi air minum yaitu IPA Cendana kapasitas 160 l/det dan IPA Samarinda Seberang 40 l/det, sehingga total kapasitas menjadi 300 l/det.

**Tahun 1986 –1995:**

Peningkatan kapasitas IPA Cendana dari 160 l/det menjadi 300 l/det dan IPA Tirta Kencana dari 100 l/det menjadi 160 l/det dengan pendanaan dari pinjaman PRJ 01 dan RDA – 06 sebesar ± Rp 2,9 Milyar. Sehingga total kapasitas menjadi 500 l/det. PSPAB Samarinda melimpahkan pengelolaan IKK (Ibu Kota Kecamatan) Palaran dengan kapasitas 2,5 l/dtk dan IKK Lempake selanjutnya disebut IPA Lempake dengan kapasitas 2,5 l/det.

IKK Makroman dengan kapasitas 5 l/dt (saat ini IPA Makroman sudah tidak berfungsi lagi dikarenakan air baku/sumur bor tidak ada airnya). Peningkatan kapasitas IPA Tirta Kencana dari total kapasitas 160 l/det menjadi 360 l/det, dan IPA Samarinda Seberang dari 40 l/det, sehingga total kapasitas menjadi 767,5 l/det.

**Tahun 1996 – 2002:**

Pembangunan IPA Selili berkapasitas 100 l/det dengan dana dari PDAM sendiri ± Rp 6,34 Milyar, serta penambahan kapasitas IPA Palaran menjadi 17,5 l/det dan pembuatan IPA Bengkuring kapasitas 12,5 l/dt dengan dana hibah pemerintah pusat. Total kapasitas pada tahun ini menjadi 897,5 l/det.



Pembangunan IPA Selili berkapasitas 100 l/det dengan dana dari PDAM sendiri ± Rp 6,34 Milyar, serta penambahan kapasitas IPA Palaran menjadi 17,5 l/dt dan pembuatan IPA Bengkuring kapasitas 12,5 l/dt dengan dana hibah pemerintah pusat. Total kapasitas pada tahun ini menjadi 897,5 l/det.

**Tahun 2003 – 2011:**

Modifikasi IPA 2 Unit I Cendana dari 200 l/dt menjadi 300 l/dt. Pembangunan IPA Bendang dengan sistem Build Operating & Transfer (BOT) dengan kapasitas 400 l/dt, dan bantuan dari lembaga nasional melalui BNI 46 untuk IPA Lempake dan Bengkuring masing-masing 10 l/dt dan bantuan pemerintah pusat (Kimpraswil) pembangunan IPA Pulau Atas 20 l/dt, serta pembangunan IPA Gunung Lipan 200 l/dt.

**Tahun 2011:**

Pembangunan IPA Loa Bakung 250 l/dt bantuan dari Pemerintah Kota Samarinda. Sehingga total kapasitas hingga saat ini menjadi 2135 l/dt.

**4.1.2 Visi dan Misi PDAM Tirta Kencana Kota Samarinda**

**4.1.2.1 Visi**

"Menjadi perusahaan terdepan dalam pelayanan air minum bagi masyarakat Kota Samarinda."

**4.1.2.2 Misi**

- a) Mewujudkan penyediaan air minum yang sesuai standar peraturan menteri kesehatan
- b) Mewujudkan pelayanan sesuai standar kualitas, kuantitas dan kontinuitas
- c) Mewujudkan tata kelola perusahaan yang sehat

- d) Mewujudkan kesejahteraan pegawai

### **4.1.3 Tugas dan Fungsi PDAM Tirta Kencana Kota Samarinda**

#### **4.1.3.1 Tugas Pokok**

Tugas pokok Perusahaan Daerah Air Minum adalah menyelenggarakan pengelolaan air minum untuk meningkatkan kesejahteraan masyarakat yang mencakup aspek sosial, kesejahteraan dan pelayanan umum.

#### **4.1.3.2 Fungsi**

Dalam melaksanakan tugas pokoknya, Perusahaan Daerah Air Minum adalah melaksanakan fungsi sebagai berikut:

- a) Pelayanan umum / jasa di bidang penyediaan air minum
- b) Menyelenggarakan kemanfaatan umum penggunaan air bersih
- c) Memupuk pendapatan murni daerah
- d) Pelaksanaan sesuai dengan tugas pokok dan berdasarkan peraturan perundang-undangan yang berlaku
- e) Penggunaan serta pengendalian teknis atas pelaksanaan tugas pokok sesuai dengan kebijaksanaan yang ditetapkan oleh Bupati Purwakarta dan berdasarkan peraturan perundang-undangan yang berlaku.

#### **4.1.4 Program dan Rencana Strategis (2013-2017)**

Program dan rencana strategis yang akan dilakukan Perusahaan Daerah Air Minum (PDAM) Tirta Kencana Kota Samarinda tahun 2013 sampai 2017 yaitu pengembangan wilayah dan peningkatan cakupan pelayanan, penurunan tingkat kehilangan air, bidang pelayanan pelanggan dan pemasaran, bidang keuangan, dan

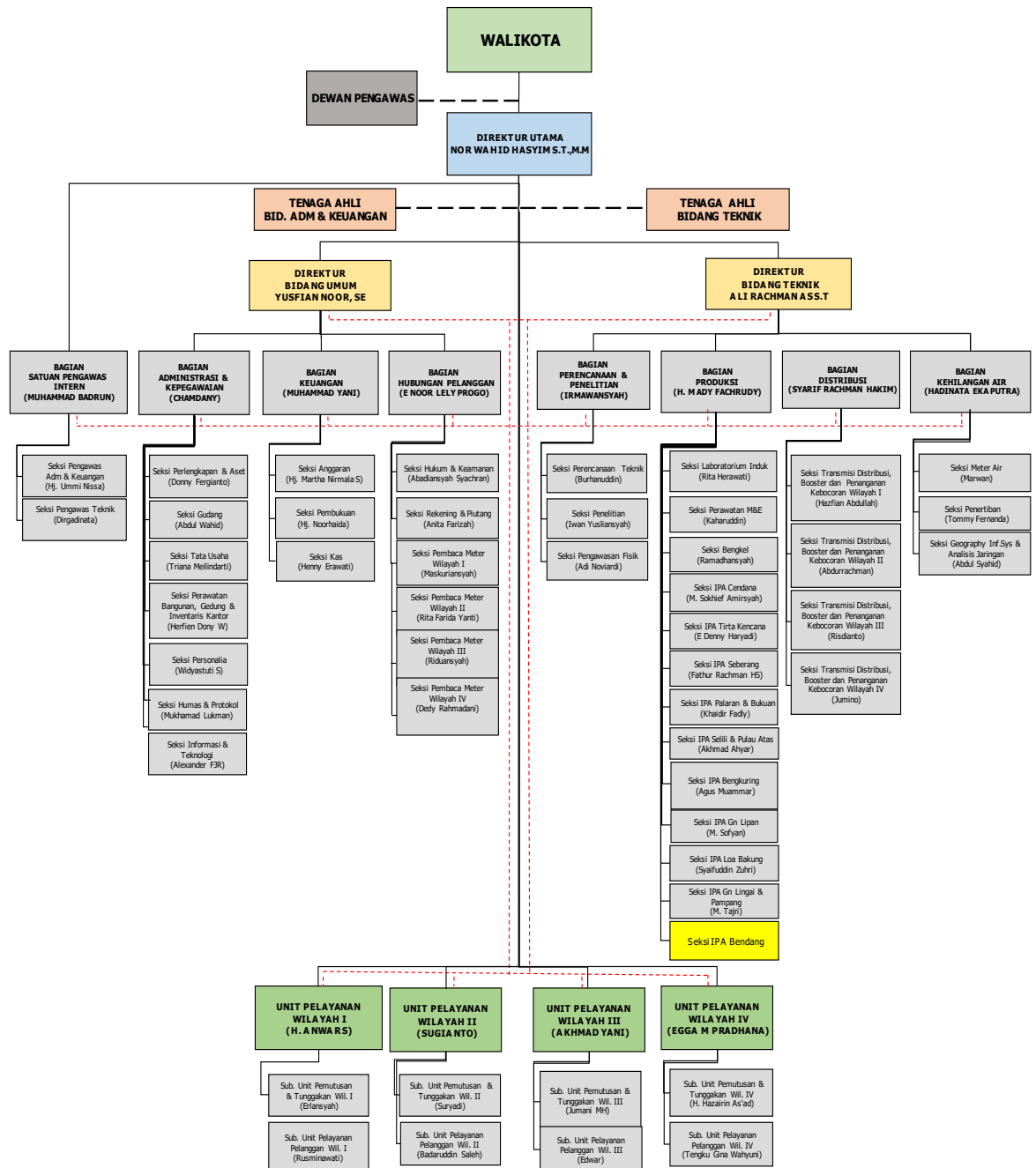
bidang sumber daya manusia. Berikut akan diuraikan masing-masing program dan rencana strategis yang akan dilakukan, antara lain:

1. Pengembangan Wilayah dan Peningkatan Cakupan Pelayanan
  - 1) Pembangunan IPA baru
  - 2) Pengembangan jaringan baru
2. Penurunan Tingkat Kehilangan Air
  - 1) Peningkatan akurasi pembaca meter
  - 2) Penertiban sambungan ilegal
  - 3) Pembentuk *District Meter Area* (DMA)
  - 4) Pembentukan tim pengendali kehilangan air
3. Bidang Pelayanan Pelanggan & Pemasaran
  - 1) Pembuatan pos pelayanan pelanggan
  - 2) Penyempurnaan sistem monitoring kualitas air pelanggan
  - 3) Secara aktif menyelenggarakan forum dialog pelanggan (bekerjasama dengan media dan kantor kecamatan dan kelurahan se-kota Samarinda)
4. Bidang Keuangan
  - 1) Menyelesaikan kewajiban pembayaran hutang jangka panjang sesuai jadwal yang ditentukan (diangsur selama 14 tahun mulai tahun 2009)
5. Bidang Sumber Daya Manusia
  - 1) Melakukan analisis pegawai pada seluruh bagian
  - 2) Melakukan program pengembangan kemampuan karyawan melalui pendidikan & pelatihan

- 3) Melakukan program penyesuaian gaji setiap tahun untuk mengapresiasi prestasi yang dicapai oleh karyawan.

Gambar 4.1

4.1.5 Struktur Organisasi PDAM Tirta Kencana Kota Samarinda



Sumber : PDAM Tirta Kencana Kota Samarinda (2019)

Adapun uraian tugas dan fungsi jabatan yang ada pada struktur organisasi di atas adalah sebagai berikut:

- a. Dewan pengawasan
- b. Direktur Utama (Nor Wahid Hasyim S.T.,M.M) bertugas:
  - 1) Menjalankan tugas-tugas sebagaimana dimaksud dalam Peraturan Daerah Kota Madya Daerah Tingkat II Samarinda Nomor : 13 Tahun 1974 tentang Pendirian Perusahaan Air Minum Kota Madya Daerah Tingkat II Samarinda dan Nomor : 02 Tahun 2008 tentang Perubahan Atas Peraturan Daerah Kota Samarinda serta Nomor : 04 Tahun 2010 tentang Pembentukan Perusahaan Daerah Air Minum Kota Samarinda.
  - 2) Merencanakan, mengorganisir, mengelola, membina, dan melaksanakan pengawasan serta pengendalian teknis pelaksanaan tugas-tugas PDAM.
  - 3) Mengadakan hubungan kerjasama dengan instansi yang terkait untuk kelancaran pelaksanaan tugas.
  - 4) Mengadakan pengembangan PDAM serta keselamatan harta kekayaan milik PDAM.
  - 5) Mengadakan rapat atau pertemuan pada waktu-waktu tertentu untuk membahas secara menyeluruh tugas-tugas unit PDAM.
  - 6) Membuat laporan hasil pelaksanaan tugas untuk disampaikan kepada Walikota, terdiri atas perhitungan rugi laba, laporan keuangan dan operasi.
  - 7) Memberikan laporan tahunan kepada Dewan Pengawas atas neraca perhitungan laba rugi.

- 8) Mengajukan rencana anggaran belanja tahunan pada Dewan pengawas agar program PDAM tahun ini dan yang akan datang dalam bidang keuangan dan operasi dapat mencapai sesuai dengan program Pemerintah Daerah atau Pusat.
  - 9) Membina hubungan baik dengan *stakeholder*.
  - 10) Memberikan saran dan pertimbangan kepada Walikota sebagai bahan pengambilan keputusan.
- c. Tenaga Ahli Bidang Administrasi dan Keuangan, bertugas:
- 1) Membantu Direktur Utama dalam bidang tugasnya.
  - 2) Mengendalikan kegiatan di bagian administrasi dan kepegawaian, keuangan serta hubungan pelanggan.
  - 3) Merencanakan serta mengendalikan program-program dalam bagian administrasi dan kepegawaian, keuangan serta hubungan pelanggan.
  - 4) Mengupayakan terciptanya tertib program, tertib anggaran, tertib administrasi, tertib pelaksanaan dan tertib pengawasan bagi seluruh satuan organisasi PDAM.
  - 5) Mengawasi dan menilai persamaan terhadap seluruh aktiva perusahaan termasuk diantaranya pelaksanaan penutupan asuransi terhadap aktiva perusahaan.
  - 6) Memelihara hubungan koordinasi dengan Direktur Bidang Teknik dalam menetapkan modal kerja perusahaan dan penyusunan anggaran belanja perusahaan.

- 7) Memberikan persetujuan terhadap pesanan pembelian dalam batas yang menjadi wewenang.
  - 8) Memberikan saran-saran pertimbangan kepada Direktur Utama tentang langkah-langkah atau tindakan yang perlu diambil.
  - 9) Memelihara hubungan baik dengan Bank dan Lembaga keuangan lainnya.
  - 10) Membina hubungan baik dengan *stakeholder*.
  - 11) Membantu Direktur Utama dalam pengelolaan Unit Pelayanan Wilayah.
  - 12) Melaksanakan tugas lain yang diberikan oleh Direktur Utama.
- d. Tenaga Ahli Bidang Teknik, bertugas:
- 1) Mengendalikan kegiatan-kegiatan di bidang perencanaan, produksi, dan distribusi.
  - 2) Mengendalikan kebijaksanaan umum di bidang teknik, membuat perencanaan desain proyek program kerja, pengadaan dan pemeriksaan proyek-proyek yang dilaksanakan oleh PDAM.
  - 3) Memelihara dan bertanggung jawab atas beroperasinya sumber-sumber produksi, distribusi dan sambungan-sambungan kepada pelanggan dan fasilitas-fasilitas transmisi dan distribusi.
  - 4) Mengawasi dan mengatur rencana pembelian barang teknik dan mengatur jenis pengeluaran barang dari gudang dalam batas-batas kewenangannya.
  - 5) Menyusun kegiatan perencanaan, melakukan kordinasi dan pengawasan seluruh kegiatan operasional teknik.
  - 6) Mengendalikan tingkat kehilangan air
  - 7) Melakukan koordinasi dengan Direktur Bidang Umum



- 8) Mengajukan saran-saran dan pertimbangan teknik pada Direktur Utama tentang langkah-langkah dan tindakan yang perlu diambil dalam bidang tugasnya.
  - 9) Membina hubungan baik dengan *stakeholder*.
  - 10) Melakukan tugas lain yang diberikan oleh Direktur Utama
- e. Direktur Bidang Umum (Yusfian Noor, SE)
- f. Direktur Bidang Teknik (Ali Rachman AS, ST) bertugas :
- 1) Mengendalikan kegiatan-kegiatan di bidang perencanaan, produksi, dan distribusi.
  - 2) Mengendalikan kebijaksanaan umum di bidang teknik membuat perencanaan desain proyek program kerja, pengadaan dan pemeriksaan proyek-proyek yang dilaksanakan oleh PDAM.
  - 3) Memelihara dan bertanggung jawab atas beroperasinya sumber-sumber produksi, distribusi dan sambungan-sambungan kepada pelanggan dan fasilitas-fasilitas transmisi dan distribusi.
  - 4) Mengawasi dan mengatur rencana pembelian barang teknik dan mengatur jenis pengeluaran barang dari gudang dalam batas-batas kewenangannya.
  - 5) Menyusun kegiatan perencanaan, melakukan kordinasi dan pengawasan seluruh kegiatan operasional teknik.
  - 6) Mengendalikan tingkat kehilangan air
  - 7) Melakukan koordinasi dengan Direktur Bidang Umum

- 8) Mengajukan saran-saran dan pertimbangan teknik pada Direktur Utama tentang langkah-langkah dan tindakan yang perlu diambil dalam bidang tugasnya.
  - 9) Membina hubungan baik dengan *stakeholder*.
  - 10) Melakukan tugas lain yang diberikan oleh Direktur Utama
- g. Bagian Satuan Pengawasan Intern (Muhammad Badrun) bertugas:
- 1) Melaksanakan penelitian terhadap pengembangan sumber air, sistem transmisi distribusi dan rehabilitasi pipa serta pekerjaan sipil lainnya.
  - 2) Menyusun konsep bahan pedoman dan petunjuk teknik pembinaan kegiatan pengawasan jadwal dan syarat teknis yang ditetapkan dalam kontrak kerja.
  - 3) Membuat rencana anggaran biaya terhadap pekerjaan fisik PDAM.
  - 4) Membuat rencana jangka menengah dan jangka panjang untuk pengembangan.
  - 5) Mengadakan evaluasi pelaksanaan rencana jangka menengah setiap tahun termasuk revisinya.
  - 6) Membuat kerangka acuan (TOR) untuk bangunan dan pengembangan kapasitas produksi, jaringan pipa distribusi transmisi, mekanikal dan elektrikal.
  - 7) Mengadakan penelitian dan pengembangan teknis.
  - 8) Membuat laporan hasil pelaksanaan tugas kepada atasan.
  - 9) Melaksanakan tugas lain yang diberikan Direktur Bidang Teknik.
- h. Bagian Administasi dan Kepegawaian (Chamdany) bertugas :
- 1) Membantu Direktur Bidang Umum dalam bidang tugasnya.

- 2) Menyelenggarakan tugas-tugas kesekretarisan, kepegawaian, pegadaian, dan pengelolaan aset sesuai dengan peraturan perundang-undangan.
  - 3) Melaksanakan kegiatan kearsipan.
  - 4) Mengupayakan terciptanya tertib program, tertib anggaran, tertib administrasi, tertib pelaksanaan dan tertib pengawasan bagi seluruh satuan organisasi PDAM.
  - 5) Mengumpulkan dan menganalisa informasi berdasarkan peranan humas sebagai pusat informasi.
  - 6) Melaksanakan tugas-tugas protokoler.
  - 7) Menyediakan tempat keperluan rapat dan pertemuan dinas lainnya.
  - 8) Melaksanakan tugas lain yang diberikan oleh Direktur Bidang Umum.
- i. Bagian Keuangan (Muhammad Yani) bertugas:
- 1) Menyelenggarakan administrasi keuangan dan kinerja PDAM yang mengacu pada sistem akuntansi keuangan sesuai peraturan perundangan yang berlaku.
  - 2) Menyusun rencana anggaran pendapatan dan belanja PDAM.
  - 3) Menyelenggarakan pengumpulan atau pemasukan uang pendapatan hasil penagihan rekening penggunaan air dari pelanggan dan pendapatan lain yang sah sesuai dengan peraturan perundangan yang berlaku.
  - 4) Mengevaluasi dan menganalisa laporan keuangan dan mengadakan penilaian pelaksanaan anggaran pendapatan dan belanja PDAM.
  - 5) Membuat laporan keuangan berupa neraca rugi atau laba.

- 6) Melakukan pengawasan-pengawasan terhadap realisasi keuangan anggaran dan mengajukan rekomendasi serta mengusulkan perubahan apabila diperlukan.
  - 7) Melaksanakan tugas lain yang diberikan oleh Direktur Bidang Umum.
- j. Bagian Hubungan Pelanggan (E Noor Lely Progo) bertugas :
- 1) Menyelenggarakan kegiatan dokumentasi, perekaman dan penyajian data yang berhubungan dengan kegiatan PDAM.
  - 2) Menyelenggarakan hubungan yang bersifat intern dengan unit kerja di lingkungan PDAM dan hubungan timbal balik dengan Pemerintah Daerah, lembaga pemerintah lainnya serta masyarakat umum untuk memperjelas kebijakan dan kegiatan PDAM.
  - 3) Melaksanakan tugas lain yang diberikan Direktur Bidang Umum.
  - 4) Menyelenggarakan penyuluhan kepada masyarakat segala sesuatu yang berkaitan dengan air minum.
- k. Bagian Produksi (H.M Ady Fachrudy) bertugas :
- 1) Melakukan upaya untuk penyediaan air minum yang memenuhi standar air minum secara terus menerus dan berkesinambungan.
  - 2) Menyelenggarakan pemeliharaan sumber-sumber air dan lokasi sekitar sumber untuk menyediakan air baku yang cukup dan memenuhi standar air minum.
  - 3) Mencatat dan mengendalikan kapasitas produksi air dari sumber sehingga sesuai dengan kapasitas dan target yang diinginkan.

- 4) Merencanakan pengembangan produksi air berdasarkan potensi sumber air dengan kordinasi perencanaan teknik.
  - 5) Mengambil langkah-langkah yang perlu diambil jika ditemukan keadaan yang menghambat produksi air.
  - 6) Melaksanakan perencanaan pengembangan sumber air dan Sistem Instalasi Pengolahan Air.
  - 7) Memperkirakan kebutuhan dan mengawasi penggunaan bahan kimia oleh unit pengujian.
  - 8) Mengawasi dan mengevaluasi penggunaan energi listrik dan pemakaian Air dan IPA.
  - 9) Membuat program pencapaian standar target produksi.
  - 10) Membuat laporan hasil target produksi
  - 11) Melaksanakan tugas lain yang diberikan oleh Direktur Bidang Teknik.
- l. Bagian Distribusi (Syarif Rahman Hakim) bertugas :
- 1) Melaksanakan upaya untuk pengaliran air secara terus menerus dan berkesinambungan.
  - 2) Menyelenggarakan pemeliharaan perpipaan dan aksesoris.
  - 3) Mencatat dan mengendalikan perdistribusian air dan IPA sehingga sesuai dengan kapasitas dan target yang diinginkan.
  - 4) Mencari titik-titik kebocoran.
  - 5) Mengawasi dan mengevaluasi pekerjaan penanganan kebocoran.
  - 6) Membuat laporan hasil kegiatan Bagian Distribusi.
  - 7) Membuat laporan hasil pelaksanaan tugas kepada atasan.

m. Bagian Kehilangan Air (Hadinata Eka Putra) bertugas :

- 1) Melaksanakan upaya untuk penurunan tingkat kehilangan air
- 2) Menetapkan target dan langkah-langkah penurunan kehilangan air.
- 3) Melakukan koordinasi dengan bagian terkait untuk penurunan kehilangan air.
- 4) Merencanakan program atau sistem yang mendukung penurunan kehilangan air.
- 5) Mengambil langkah-langkah yang perlu diambil jika ditemukan keadaan yang menghambat upaya penurunan kehilangan air.
- 6) Membuat laporan hasil kegiatan Bagian Distribusi.
- 7) Membuat laporan hasil pelaksanaan tugas kepada atasan.

## **4.2 Hasil Penelitian**

### **4.2.1 Karakteristik Responden**

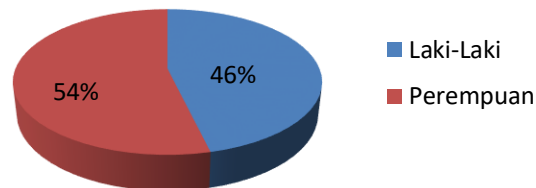
Populasi penelitian pengukuran gaya kepemimpinan partisipatif dan kepuasan kerja terhadap kinerja pegawai pada bagian umum perusahaan daerah air minum (PDAM) Tirta Kencana di Samarinda memiliki sebanyak 333 karyawan tetap dengan responden sebanyak 67 pegawai.

Bagian ini menyajikan informasi mengenai gambaran secara umum identitas responden berdasarkan jenis kelamin, usia, pendidikan terakhir dan lama bekerja. Berikut ini adalah penjelasan dari masing-masing identitas adalah sebagai berikut:

#### 4.2.1.1 Karakteristik Berdasarkan Jenis Kelamin Responden

**Gambar 4.2 Responden Berdasarkan Jenis Kelamin**

#### Jenis Kelamin Responden



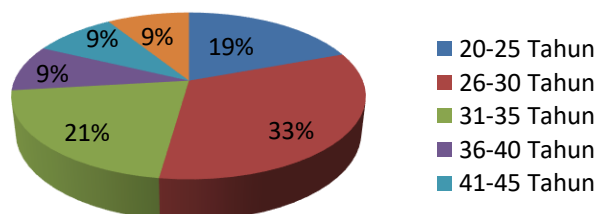
Sumber : Data Hasil Penelitian 2020

Berdasarkan gambar 4.2 diketahui bahwa jenis kelamin responden paling banyak adalah perempuan sebanyak 36 (54%) sedangkan jenis kelamin laki-laki sebanyak 31 (46%). Dengan demikian mayoritas pegawai kantor pada Bagian Umum Perusahaan Daerah Air Minum (PDAM) Tirta Kencana di Samarinda ialah perempuan.

#### 4.2.1.2 Karakteristik Berdasarkan Usia Responden

**Gambar 4.3 Berdasarkan Usia Responden**

#### Usia Responden



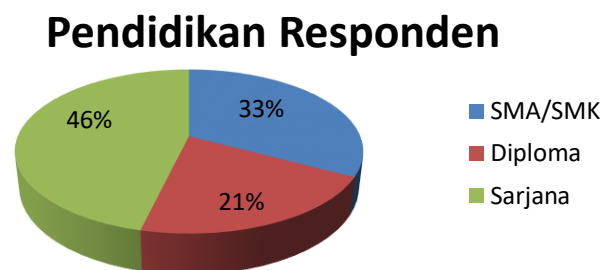
Sumber : Data Hasil Penelitian 2020

Dari gambar 4.3 di atas menunjukkan usia responden sangat beragam, usia dengan pegawai paling banyak adalah 26-30 tahun dengan jumlah 22 orang (33%) dilanjutkan dengan usia pegawai paling sedikit 36-40 tahun dengan jumlah 6

orang (9%) lalu usia 41-45 tahun dengan jumlah 6 orang (9%) dan usia 46-50 tahun dengan jumlah 6 orang (9%). Dapat disimpulkan Pada Bagian Umum Pegawai Perusahaan Daerah Air Minum (PDAM) Tirta Kencana di Samarinda berusia produktif.

#### 4.2.1.3 Karakteristik Berdasarkan Pendidikan

Gambar 4.4 Berdasarkan Pendidikan Responden

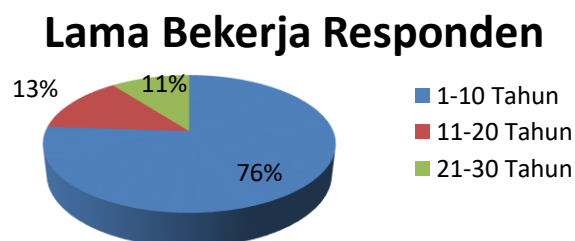


Sumber : Data Hasil Penelitian 2020

Berdasarkan gambar 4.4 menunjukkan bahwa tingkat pendidikan responden paling banyak adalah Sarjana sebanyak 31 orang (46%), diikuti SMA atau SMK 22 orang (33%), dan Diploma sebanyak 14 orang (21%). Jadi dapat disimpulkan bahwa kualitas responden yang diteliti cukup tinggi.

#### 4.2.1.4 Karakteristik Berdasarkan Lama Bekerja

Gambar 4.5 Berdasarkan Lamanya Bekerja



Sumber : Data Hasil Penelitian 2020



Berdasarkan gambar 4.5 dapat diketahui bahwa lamanya bekerja responden 1-10 tahun sebanyak 51 orang (76%), diikuti 11-20 tahun sebanyak 9 orang (13%) dan 21-30 tahun sebanyak 7 orang (11%).

#### **4.2.2 Deskripsi Variabel Penelitian**

Berikut ini adalah penyajian tabel mengenai hasil kuesioner yang diberikan kepada responden. Variabel bebas yaitu Gaya Kepemimpinan Partisipatif (X1), Kepuasan Kerja (X2) dan variabel terikat yaitu Kinerja Pegawai (Y). Adapun uraian dari masing-masing variabel sebagai berikut:

##### **4.2.2.1 Gaya Kepemimpinan Partisipatif (X1)**

Pada variabel Gaya Kepemimpinan Partisipatif terdapat delapan item pernyataan yang diajukan kepada responden. Hasil tanggapan responden terhadap Gaya Kepemimpinan Partisipatif dapat dijelaskan pada tabel berikut ini:

**1. Pengambilan Keputusan.** Pemimpin dan bawahan sama-sama terlibat dalam pengambilan keputusan dan pemecahan masalah atau dengan kata lain apabila pemimpin akan mengambil keputusan, dilakukan setelah adanya saran dan pendapat dari bawahan, maka poinnya adalah sebagai berikut:

- a. Pimpinan memberikan kesempatan berpartisipasi dalam memberikan saran  
Tanggapan responden terhadap pimpinan memberikan kesempatan berpartisipasi dalam memberikan saran, sebagaimana tabel berikut:

**Tabel 4.1 Variabel Gaya Kepemimpinan Partisipatif (X1)  
Pimpinan Memberikan Kesempatan Dalam Memberikan Saran**

| <b>Kategori</b>     | <b>Skala</b> | <b>Frekuensi</b> | <b>Presentase (%)</b> | <b>Total Skor</b> |
|---------------------|--------------|------------------|-----------------------|-------------------|
| Sangat Setuju       | 5            | 47               | 70                    | 235               |
| Setuju              | 4            | 16               | 24                    | 64                |
| Ragu-Ragu           | 3            | 3                | 5                     | 9                 |
| Tidak Setuju        | 2            | 0                | 0                     | 0                 |
| Sangat Tidak Setuju | 1            | 1                | 1                     | 1                 |
| Total               |              | 67               | 100                   | 309               |
| Rata-Rata           |              |                  |                       | 4,62              |

Sumber : Data Diolah (2020)

Berdasarkan tabel 4.1 hasil pernyataan data dengan jawaban responden paling banyak menyatakan setuju (24%), sangat setuju (70%), ragu-ragu (5%), lalu sangat tidak setuju (1%) dan tidak ada responden yang menyatakan tidak setuju. Skor rata-rata tanggapan responden sebesar 4,62 yang berarti sangat setuju.

b. Memilih alternatif pengambilan keputusan yang diberikan oleh pimpinan

Tanggapan responden terhadap memilih alternatif pengambilan keputusan yang diberikan oleh pimpinan, sebagaimana tabel berikut:

**Tabel 4.2 Variabel Gaya Kepemimpinan Partisipatif (X1)**  
**Saya Memilih Alternatif Pengambilan Keputusan Yang Diberikan**  
**oleh Pimpinan**

| Kategori            | Skala | Frekuensi | Persentase (%) | Total Skor |
|---------------------|-------|-----------|----------------|------------|
| Sangat Setuju       | 5     | 31        | 46             | 155        |
| Setuju              | 4     | 30        | 45             | 120        |
| Ragu-Ragu           | 3     | 5         | 8              | 15         |
| Tidak Setuju        | 2     | 0         | 0              | 0          |
| Sangat Tidak Setuju | 1     | 1         | 1              | 1          |
| Total               |       | 67        | 100            | 291        |
| Rata-Rata           |       |           |                | 4,35       |

Sumber : Data Diolah (2020)

Berdasarkan tabel 4.2 dapat dilihat dari hasil pernyataan data tersebut dengan jawaban responden paling banyak menyatakan setuju (45%), diikuti menyatakan sangat setuju (46%), ragu-ragu (8%) responden menyatakan ragu-ragu dengan alasan karna mengikuti standar operasional prosedur (SOP), sangat tidak setuju (1%) dan tidak ada responden yang menyatakan tidak setuju. Skor rata-rata tanggapan responden sebesar 4,35 yang berarti sangat setuju.

**2. Keleluasaan.** Pimpinan memberikan keleluasaan kepada bawahan untuk

melaksanakan pekerjaan, maka poinnya adalah sebagai berikut:

a. Pimpinan mempercayakan semua tugas yang diberikan kepada pegawai

Tanggapan responden terhadap pimpinan mempercayakan semua tugas yang diberikan kepada pegawai, sebagaimana tabel berikut:

**Tabel 4.3 Variabel Gaya Kepemimpinan Partisipatif (X1)  
Pimpinan Mempercayakan Tugas Yang Diberikan Kepada Pegawai**

| <b>Kategori</b>     | <b>Skala</b> | <b>Frekuensi</b> | <b>Persentase (%)</b> | <b>Total Skor</b> |
|---------------------|--------------|------------------|-----------------------|-------------------|
| Sangat Setuju       | 5            | 33               | 49                    | 165               |
| Setuju              | 4            | 26               | 39                    | 104               |
| Ragu-Ragu           | 3            | 7                | 11                    | 21                |
| Tidak Setuju        | 2            | 1                | 1                     | 2                 |
| Sangat Tidak Setuju | 1            | 0                | 0                     | 0                 |
| Total               |              | 67               | 100                   | 292               |
| Rata-Rata           |              |                  |                       | 4,36              |

Sumber : Data Diolah (2020)

Berdasarkan tabel 4.3 hasil pernyataan jawaban responden paling banyak menyatakan setuju (39%), sangat setuju (49%), ragu-ragu (11%), tidak setuju (1%) dan tidak ada responden yang menyatakan sangat tidak setuju. Skor rata-rata tanggapan responden sebesar 4,36 yang berarti sangat setuju.

- b. Pimpinan memberikan kebebasan dalam bekerja dengan sewajarnya

Tanggapan responden terhadap pimpinan memberikan kebebasan dalam bekerja dengan sewajarnya, sebagaimana tabel berikut:

**Tabel 4.4 Variabel Gaya Kepemimpinan Partisipatif (X1)  
Pimpinan Memberikan Kebebasan Dalam Bekerja Dengan  
Sewajarnya**

| <b>Kategori</b>     | <b>Skala</b> | <b>Frekuensi</b> | <b>Presentase (%)</b> | <b>Total Skor</b> |
|---------------------|--------------|------------------|-----------------------|-------------------|
| Sangat Setuju       | 5            | 28               | 42                    | 140               |
| Setuju              | 4            | 33               | 50                    | 132               |
| Ragu-Ragu           | 3            | 6                | 8                     | 18                |
| Tidak Setuju        | 2            | 0                | 0                     | 0                 |
| Sangat Tidak Setuju | 1            | 0                | 0                     | 0                 |
| Total               |              | 67               | 100                   | 290               |
| Rata-Rata           |              |                  |                       | 4,33              |

Sumber : Data Diolah (2020)

Berdasarkan tabel 4.4 dapat dilihat dari hasil pernyataan data tersebut dengan jawaban responden paling banyak menyatakan setuju (50%), diikuti menyatakan sangat setuju (42%), ragu-ragu (8%), responden menyatakan ragu-ragu dengan alasan karna posisi dalam bekerja dekat dengan beberapa petinggi perusahaan sehingga tidak memungkinkan untuk bersantai-santai dalam bekerja, lalu tidak ada responden yang menyatakan tidak setuju maupun sangat tidak setuju. Skor rata-rata tanggapan responden sebesar 4,33 yang berarti sangat setuju.

**3. Hubungan Dengan Bawahan.** Hubungan dengan bawahan terjalin dengan baik dan dalam suasana yang penuh persahabatan dan saling mempercayai, maka poinnya adalah sebagai berikut:

a. Pimpinan membangun suasana yang membuat bawahan merasa nyaman

Tanggapan responden terhadap pimpinan membangun suasana yang membuat bawahan merasa nyaman, sebagaimana tabel berikut:

**Tabel 4.5 Variabel Gaya Kepemimpinan Partisipatif (X1)  
Pimpinan Membangun Suasana Yang Membuat Bawahan Merasa  
Nyaman**

| Kategori            | Skala | Frekuensi | Presentase (%) | Total Skor |
|---------------------|-------|-----------|----------------|------------|
| Sangat Setuju       | 5     | 34        | 51             | 170        |
| Setuju              | 4     | 26        | 39             | 104        |
| Ragu-Ragu           | 3     | 5         | 8              | 15         |
| Tidak Setuju        | 2     | 1         | 1              | 2          |
| Sangat Tidak Setuju | 1     | 1         | 1              | 1          |
| Total               |       | 67        | 100            | 292        |
| Rata-Rata           |       |           |                | 4,36       |

Sumber : Data Diolah (2020)

Berdasarkan tabel 4.5 dapat dilihat dari hasil pernyataan data tersebut dengan jawaban responden paling banyak menyatakan setuju (39%), diikuti menyatakan sangat setuju (51%), ragu-ragu (8%), responden menyatakan ragu-ragu dengan alasan adanya tekanan dari pimpinan yang membuat pegawai merasa kurang nyaman, lalu sangat tidak setuju (1%) dan tidak setuju (1%). Skor rata-rata tanggapan responden sebesar 4,36 yang berarti sangat setuju.

- b. Pimpinan serta bawahan saling memberikan kepercayaan satu sama lain  
Tanggapan responden terhadap pimpinan serta bawahan saling memberikan kepercayaan satu sama lain, sebagaimana tabel berikut:

**Tabel 4.6 Variabel Gaya Kepemimpinan Partisipatif (X1)  
Pimpinan Serta Bawahan Saling Memberikan Kepercayaan Satu  
Dengan Yang Lain**

| Kategori            | Skala | Frekuensi | Presentase (%) | Total Skor |
|---------------------|-------|-----------|----------------|------------|
| Sangat Setuju       | 5     | 40        | 60             | 200        |
| Setuju              | 4     | 22        | 33             | 88         |
| Ragu-Ragu           | 3     | 4         | 6              | 12         |
| Tidak Setuju        | 2     | 1         | 1              | 2          |
| Sangat Tidak Setuju | 1     | 0         | 0              | 0          |
| Total               |       | 67        | 100            | 302        |
| Rata-Rata           |       |           |                | 4,50       |

Sumber : Data Diolah (2020)

Berdasarkan tabel 4.6 dapat dilihat dari hasil pernyataan data tersebut dengan jawaban responden paling banyak menyatakan setuju (33%), diikuti menyatakan sangat setuju (60%), ragu-ragu (6%), responden menyatakan ragu-ragu dengan alasan bahwa pegawai sering mendengar dari rekan kerjanya kalau pimpinan sering menanyakan hal lain yang tidak

diketahui olehnya dan itu sering terjadi, yang membuat pegawai merasa tidak dipercayai oleh atasan, lalu tidak setuju (1%) dan tidak ada responden yang menyatakan sangat tidak setuju. Skor rata-rata tanggapan responden sebesar 4,50 yang berarti sangat setuju.

**4. Motivasi.** Motivasi yang diberikan kepada bawahan tidak hanya didasarkan atas pertimbangan-pertimbangan ekonomis, melainkan juga didasarkan atas pentingnya peranan bawahan dalam melaksanakan tugas-tugas organisasi, maka poinnya adalah sebagai berikut:

a. Saya bekerja keras untuk meningkatkan kemampuan diri

Tanggapan responden terhadap saya bekerja keras untuk meningkatkan kemampuan diri, sebagaimana tabel berikut:

**Tabel 4.7 Variabel Gaya Kepemimpinan Partisipatif (X1)  
Saya Bekerja Keras Untuk Meningkatkan Kemampuan Diri**

| Kategori            | Skala | Frekuensi | Presentase (%) | Total Skor |
|---------------------|-------|-----------|----------------|------------|
| Sangat Setuju       | 5     | 52        | 78             | 260        |
| Setuju              | 4     | 14        | 21             | 56         |
| Ragu-Ragu           | 3     | 1         | 1              | 3          |
| Tidak Setuju        | 2     | 0         | 0              | 0          |
| Sangat Tidak Setuju | 1     | 0         | 0              | 0          |
| Total               |       | 67        | 100            | 319        |
| Rata-Rata           |       |           |                | 4,76       |

Sumber : Data Diolah (2020)

Berdasarkan tabel 4.7 dapat dilihat dari hasil pernyataan data tersebut dengan jawaban responden paling banyak menyatakan setuju (21%), sangat setuju (78%), ragu-ragu (1%), dan tidak ada responden yang menyatakan tidak setuju maupun sangat tidak setuju. Skor rata-rata tanggapan responden sebesar 4,76 yang berarti sangat setuju.

- b. Lingkungan kerja yang nyaman membuat pegawai semangat bekerja

Tanggapan responden terhadap lingkungan kerja yang nyaman membuat pegawai semangat bekerja, sebagaimana tabel berikut:

**Tabel 4.8 Variabel Gaya Kepemimpinan Partisipatif (X1)  
Lingkungan Kerja Yang Nyaman Membuat Pegawai Semangat  
Bekerja**

| Kategori            | Skala | Frekuensi | Presentase (%) | Total Skor |
|---------------------|-------|-----------|----------------|------------|
| Sangat Setuju       | 5     | 34        | 51             | 170        |
| Setuju              | 4     | 30        | 45             | 120        |
| Ragu-Ragu           | 3     | 3         | 4              | 9          |
| Tidak Setuju        | 2     | 0         | 0              | 0          |
| Sangat Tidak Setuju | 1     | 0         | 0              | 0          |
| Total               |       | 67        | 100            | 299        |
| Rata-Rata           |       |           |                | 4,46       |

Sumber : Data Diolah (2020)

Berdasarkan tabel 4.8 dapat dilihat dari hasil pernyataan data tersebut dengan jawaban responden paling banyak menyatakan setuju (45%), sangat setuju (51%), ragu-ragu (4%), dan tidak ada responden yang menyatakan tidak setuju maupun sangat tidak setuju. Skor rata-rata tanggapan responden sebesar 4,46 yang berarti sangat setuju.

#### 4.2.2.2 Kepuasan Kerja (X2)

Pada variabel kepuasan kerja terdapat sepuluh item pernyataan yang diajukan kepada responden. Hasil tanggapan responden terhadap kepuasan kerja dapat dijelaskan pada tabel berikut ini:

- 1. Pembayaran.** Sejumlah upah yang diterima dan hal ini bisa dipandang sebagai hal yang dianggap pantas dibandingkan dengan orang lain dalam organisasi, maka poinnya adalah sebagai berikut:



- a. Saya merasa puas atas gaji yang diterima sudah sesuai dengan beban tugas yang diberikan

Tanggapan responden terhadap saya merasa puas atas gaji yang diterima sudah sesuai dengan beban tugas yang diberikan, sebagaimana tabel berikut:

**Tabel 4.9 Variabel Kepuasan Kerja (X2)**  
**Saya Merasa Puas Atas Gaji Yang Diterima Sudah Sesuai Dengan**  
**Beban Tugas Yang Diberikan**

| Kategori            | Skala | Frekuensi | Presentase (%) | Total Skor |
|---------------------|-------|-----------|----------------|------------|
| Sangat Setuju       | 5     | 36        | 54             | 180        |
| Setuju              | 4     | 25        | 37             | 100        |
| Ragu-Ragu           | 3     | 5         | 8              | 15         |
| Tidak Setuju        | 2     | 1         | 1              | 2          |
| Sangat Tidak Setuju | 1     | 0         | 0              | 0          |
| Total               |       | 67        | 100            | 297        |
| Rata-Rata           |       |           |                | 4,44       |

Sumber : Data Diolah (2019)

Berdasarkan tabel 4.9 dapat dilihat dari hasil pernyataan data tersebut dengan jawaban responden paling banyak menyatakan setuju (37%), diikuti menyatakan sangat setuju (54%), ragu-ragu (8%), lalu tidak setuju (1%) dan tidak ada responden yang menyatakan sangat tidak setuju. Skor rata-rata tanggapan responden sebesar 4,44 yang berarti sangat setuju.

- b. Saya merasa puas dengan tunjangan yang diberikan perusahaan terhadap saya

Tanggapan responden terhadap saya merasa puas dengan tunjangan yang diberikan perusahaan terhadap saya, sebagaimana tabel berikut:

**Tabel 4.10 Variabel Kepuasan Kerja (X2)**  
**Saya Merasa Puas Dengan Tunjangan Yang Diberikan Perusahaan**  
**Terhadap Saya**

| Kategori            | Skala | Frekuensi | Presentase (%) | Total Skor |
|---------------------|-------|-----------|----------------|------------|
| Sangat Setuju       | 5     | 32        | 48             | 160        |
| Setuju              | 4     | 34        | 51             | 136        |
| Ragu-Ragu           | 3     | 1         | 1              | 3          |
| Tidak Setuju        | 2     | 0         | 0              | 0          |
| Sangat Tidak Setuju | 1     | 0         | 0              | 0          |
| Total               |       | 67        | 100            | 299        |
| Rata-Rata           |       |           |                | 4,46       |

Sumber : Data Diolah (2020)

Berdasarkan tabel 4.10 dapat dilihat dari hasil pernyataan data tersebut dengan jawaban responden paling banyak menyatakan setuju (51%), sangat setuju (48%), ragu-ragu (1%), dan tidak ada responden yang menyatakan tidak setuju maupun sangat tidak setuju. Skor rata-rata tanggapan responden sebesar 4,46 yang berarti sangat setuju.

**2. Pekerjaan.** Pekerjaan yang dianggap menarik, memberikan kesempatan untuk pembelajaran bagi karyawan serta kesempatan untuk menerima tanggung jawab atas pekerjaan, maka poinnya adalah sebagai berikut:

- a. Saya merasa puas dengan kesempatan untuk belajar hal-hal baru dalam pekerjaan

Tanggapan responden terhadap saya merasa puas dengan kesempatan untuk belajar hal-hal baru dalam pekerjaan, sebagaimana tabel berikut:

**Tabel 4.11 Variabel Kepuasan Kerja (X2)**  
**Saya Merasa Puas Dengan Kesempatan Untuk Belajar Hal-hal Baru**  
**Dalam Pekerjaan**

| <b>Kategori</b>     | <b>Skala</b> | <b>Frekuensi</b> | <b>Presentase (%)</b> | <b>Total Skor</b> |
|---------------------|--------------|------------------|-----------------------|-------------------|
| Sangat Setuju       | 5            | 39               | 58                    | 195               |
| Setuju              | 4            | 23               | 35                    | 92                |
| Ragu-Ragu           | 3            | 5                | 7                     | 15                |
| Tidak Setuju        | 2            | 0                | 0                     | 0                 |
| Sangat Tidak Setuju | 1            | 0                | 0                     | 0                 |
| Total               |              | 67               | 100                   | 302               |
| Rata-Rata           |              |                  |                       | 4,50              |

Sumber : Data Diolah (2020)

Berdasarkan tabel 4.11 hasil pernyataan data dengan jawaban responden paling banyak menyatakan setuju (35%), sangat setuju (58%), ragu-ragu (7%), dan tidak ada responden yang menyatakan tidak setuju maupun sangat tidak setuju. Skor rata-rata tanggapan responden sebesar 4,50 yang berarti sangat setuju.

- b. Saya merasa puas atas pekerjaan yang sesuai dengan keahlian saya
- Tanggapan responden terhadap saya merasa puas atas pekerjaan yang sesuai dengan keahlian saya, sebagaimana tabel berikut:

**Tabel 4.12 Variabel Kepuasan Kerja (X2)**  
**Saya Merasa Puas Atas Pekerjaan Yang Sesuai Dengan Keahlian Saya**

| <b>Kategori</b>     | <b>Skala</b> | <b>Frekuensi</b> | <b>Presentase (%)</b> | <b>Total Skor</b> |
|---------------------|--------------|------------------|-----------------------|-------------------|
| Sangat Setuju       | 5            | 35               | 53                    | 175               |
| Setuju              | 4            | 26               | 39                    | 104               |
| Ragu-Ragu           | 3            | 5                | 7                     | 15                |
| Tidak Setuju        | 2            | 1                | 1                     | 2                 |
| Sangat Tidak Setuju | 1            | 0                | 0                     | 0                 |
| Total               |              | 67               | 100                   | 296               |
| Rata-Rata           |              |                  |                       | 4,42              |

Sumber : Data Diolah (2020)

Berdasarkan tabel 4.12 hasil pernyataan data tersebut dengan jawaban responden paling banyak menyatakan setuju (39%), sangat setuju (53%), ragu-ragu (7%), lalu tidak setuju (1%) dan tidak ada responden yang menyatakan sangat tidak setuju. Skor rata-rata tanggapan responden sebesar 4,42 yang berarti sangat setuju.

**3. Kesempatan Promosi.** Adanya kesempatan bagi karyawan untuk maju dan berkembang dalam organisasi, misal kesempatan untuk mendapatkan promosi, penghargaan, kenaikan pangkat dll. Maka poinnya adalah sebagai berikut:

a. Saya merasa puas dengan kesempatan untuk memperoleh promosi kenaikan jabatan

Tanggapan responden terhadap saya merasa puas dengan kesempatan untuk memperoleh promosi kenaikan jabatan, sebagaimana tabel berikut:

**Tabel 4.13 Variabel Kepuasan Kerja (X2)**

**Saya Merasa Puas Dengan Kesempatan Untuk Memperoleh Promosi Kenaikan Jabatan**

| Kategori            | Skala | Frekuensi | Presentase (%) | Total Skor |
|---------------------|-------|-----------|----------------|------------|
| Sangat Setuju       | 5     | 34        | 51             | 170        |
| Setuju              | 4     | 22        | 33             | 88         |
| Ragu-Ragu           | 3     | 10        | 15             | 30         |
| Tidak Setuju        | 2     | 1         | 1              | 2          |
| Sangat Tidak Setuju | 1     | 0         | 0              | 0          |
| Total               |       | 67        | 100            | 290        |
| Rata-Rata           |       |           |                | 4,33       |

Sumber : Data Diolah (2020)

Berdasarkan tabel 4.13 hasil pernyataan data dengan jawaban responden paling banyak menyatakan setuju (33%), sangat setuju (51%), ragu-ragu (15%), lalu tidak setuju (1%) dan tidak ada responden yang

menyatakan sangat tidak setuju. Skor rata-rata tanggapan responden sebesar 4,33 yang berarti sangat setuju.

- b. Saya merasa puas karena bisa memanfaatkan dengan baik kesempatan untuk mengembangkan keahlian

Tanggapan responden terhadap saya merasa puas karena bisa memanfaatkan dengan baik kesempatan untuk mengembangkan keahlian, sebagaimana tabel berikut:

**Tabel 4.14 Variabel Kepuasan Kerja (X2)**

**Saya Merasa Puas Karena Bisa Memanfaatkan Dengan Baik Kesempatan Untuk Mengembangkan Keahlian**

| Kategori            | Skala | Frekuensi | Presentase (%) | Total Skor |
|---------------------|-------|-----------|----------------|------------|
| Sangat Setuju       | 5     | 26        | 39             | 130        |
| Setuju              | 4     | 35        | 53             | 140        |
| Ragu-Ragu           | 3     | 5         | 7              | 15         |
| Tidak Setuju        | 2     | 1         | 1              | 2          |
| Sangat Tidak Setuju | 1     | 0         | 0              | 0          |
| Total               |       | 67        | 100            | 287        |
| Rata-Rata           |       |           |                | 4,28       |

Sumber : Data Diolah (2020)

Berdasarkan tabel 4.14 hasil pernyataan data dengan jawaban responden paling banyak menyatakan setuju (53%), sangat setuju (39%), ragu-ragu (7%), lalu tidak setuju (1%) dan tidak ada responden yang menyatakan sangat tidak setuju. Skor rata-rata tanggapan responden sebesar 4,28 yang berarti sangat setuju.

- 4. Atasan.** Kemampuan atasan menunjukkan minat dan perhatian tentang karyawan, memberikan bantuan teknis, serta peran atasan dalam

memperlakukan karyawan mempengaruhi perilaku karyawan dalam bekerja, maka poinnya adalah sebagai berikut:

- a. Saya merasa puas atas sikap yang diberikan pimpinan terhadap saya dan rekan kerja

Tanggapan responden terhadap saya merasa puas atas sikap yang diberikan pimpinan terhadap saya dan rekan kerja, sebagaimana tabel berikut:

**Tabel 4.15 Variabel Kepuasan Kerja (X<sub>2</sub>)**  
**Saya Merasa Puas Atas Sikap Yang Diberikan Pimpinan Terhadap**  
**Saya Dan Rekan Kerja**

| Kategori            | Skala | Frekuensi | Presentase (%) | Total Skor |
|---------------------|-------|-----------|----------------|------------|
| Sangat Setuju       | 5     | 32        | 48             | 160        |
| Setuju              | 4     | 24        | 36             | 96         |
| Ragu-Ragu           | 3     | 8         | 12             | 24         |
| Tidak Setuju        | 2     | 2         | 4              | 4          |
| Sangat Tidak Setuju | 1     | 0         | 0              | 0          |
| Total               |       | 67        | 100            | 284        |
| Rata-Rata           |       |           |                | 4,24       |

Sumber : Data Diolah (2020)

Berdasarkan tabel 4.15 dapat dilihat dari hasil pernyataan data tersebut dengan jawaban responden paling banyak menyatakan setuju (36%), diikuti menyatakan sangat setuju (48%), ragu-ragu (12%) responden menyatakan ragu-ragu dengan alasan kurang perhatian dari pimpinan seperti kebutuhan pribadi dan fasilitas kurang memadai, lalu tidak setuju (4%) dan tidak ada responden yang menyatakan sangat tidak setuju. Skor rata-rata tanggapan responden sebesar 4,24 yang berarti sangat setuju.

- b. Saya merasa puas dengan kemampuan atasan saya dalam pengambilan keputusan

Tanggapan responden terhadap saya merasa puas dengan kemampuan atasan saya dalam pengambilan keputusan, sebagaimana tabel berikut:

**Tabel 4.16 Variabel Kepuasan Kerja (X2)**  
**Saya Merasa Puas Dengan kemampuan Atasan Saya Dalam Pengambilan Keputusan**

| Kategori            | Skala | Frekuensi | Presentase (%) | Total Skor |
|---------------------|-------|-----------|----------------|------------|
| Sangat Setuju       | 5     | 27        | 40             | 135        |
| Setuju              | 4     | 32        | 48             | 128        |
| Ragu-Ragu           | 3     | 5         | 8              | 15         |
| Tidak Setuju        | 2     | 3         | 4              | 6          |
| Sangat Tidak Setuju | 1     | 0         | 0              | 0          |
| Total               |       | 67        | 100            | 284        |
| Rata-Rata           |       |           |                | 4,24       |

Sumber : Data Diolah (2020)

Berdasarkan tabel 4.16 dapat dilihat dari hasil pernyataan data tersebut dengan jawaban responden paling banyak menyatakan setuju (48%), diikuti menyatakan sangat setuju (40%), ragu-ragu (8%) responden menyatakan ragu-ragu dengan alasan terkadang pengambilan keputusan pimpinan tidak sesuai SOP, lalu tidak setuju (4%) dan tidak ada responden yang menyatakan sangat tidak setuju. Skor rata-rata tanggapan responden sebesar 4,24 yang berarti sangat setuju.

**5. Rekan Kerja.** Peranan rekan kerja dalam interaksi yang terjadi diantara karyawan mempengaruhi tingkat kepuasan yang dirasakan sesama karyawan, maka poinnya adalah sebagai berikut:

- a. Saya merasa puas dengan cara teman kerja saya bergaul satu sama lain

Tanggapan responden terhadap saya merasa puas dengan cara teman kerja saya bergaul satu sama lain, sebagaimana tabel berikut:

**Tabel 4.17 Variabel Kepuasan Kerja (X2)**  
**Saya Merasa Puas Dengan Cara Teman Sekerja Saya Bergaul Satu sama Lain**

| <b>Kategori</b>     | <b>Skala</b> | <b>Frekuensi</b> | <b>Presentase (%)</b> | <b>Total Skor</b> |
|---------------------|--------------|------------------|-----------------------|-------------------|
| Sangat Setuju       | 5            | 50               | 75                    | 250               |
| Setuju              | 4            | 13               | 19                    | 52                |
| Ragu-Ragu           | 3            | 3                | 5                     | 9                 |
| Tidak Setuju        | 2            | 1                | 1                     | 2                 |
| Sangat Tidak Setuju | 1            | 0                | 0                     | 0                 |
| Total               |              | 67               | 100                   | 313               |
| Rata-Rata           |              |                  |                       | 4,67              |

Sumber : Data Diolah (2020)

Berdasarkan tabel 4.17 dapat dilihat dari hasil pernyataan data tersebut dengan jawaban responden paling banyak menyatakan setuju (19%), diikuti menyatakan sangat setuju (75%), ragu-ragu (5%), lalu tidak setuju (1%) dan tidak ada responden yang menyatakan sangat tidak setuju. Skor rata-rata tanggapan responden sebesar 4,67 yang berarti sangat setuju.

- b. Saya merasa puas dengan seluruh rekan kerja yang bertanggung jawab terhadap hasil pekerjaan

Tanggapan responden terhadap saya merasa puas dengan seluruh rekan kerja yang bertanggung jawab terhadap hasil pekerjaan, sebagaimana tabel berikut:



**Tabel 4.18 Variabel Kepuasan Kerja (X2)**  
**Saya Merasa Puas Dengan Seluruh Rekan Kerja Yang Bertanggung**  
**Jawab Terhadap Hasil Pekerjaan**

| Kategori            | Skala | Frekuensi | Presentase (%) | Total Skor |
|---------------------|-------|-----------|----------------|------------|
| Sangat Setuju       | 5     | 33        | 50             | 165        |
| Setuju              | 4     | 32        | 48             | 128        |
| Ragu-Ragu           | 3     | 2         | 2              | 6          |
| Tidak Setuju        | 2     | 0         | 0              | 0          |
| Sangat Tidak Setuju | 1     | 0         | 0              | 0          |
| Total               |       | 67        | 100            | 299        |
| Rata-Rata           |       |           |                | 4,46       |

Sumber : Data Diolah (2020)

Berdasarkan tabel 4.18 dapat dilihat dari hasil pernyataan data tersebut dengan jawaban responden paling banyak menyatakan setuju (48%), sangat setuju (50%), ragu-ragu (2%) dan tidak ada responden yang menyatakan tidak setuju maupun sangat tidak setuju. Skor rata-rata tanggapan responden sebesar 4,46 yang berarti sangat setuju.

#### 4.2.2.3 Kinerja Pegawai (Y)

Pada variabel kinerja pegawai terdapat sepuluh item pernyataan yang diajukan kepada responden. Hasil tanggapan responden terhadap kinerja pegawai dapat dijelaskan pada tabel berikut ini:

**1. Kuantitas Kerja.** Jumlah pekerjaan yang dihasilkan individu atau kelompok yang harus diselesaikan atau dicapai sebagai persyaratan yang menjadi standar pekerjaan, maka poinnya adalah sebagai berikut:

a. Saya mampu mencapai target kerja yang telah ditetapkan perusahaan

Tanggapan responden terhadap saya mampu mencapai target kerja yang telah ditetapkan perusahaan, sebagaimana tabel berikut:

**Tabel 4.19 Variabel Kinerja Pegawai (Y)**  
**Saya Mampu Mencapai Target Kerja Yang Telah Ditetapkan**  
**Perusahaan**

| <b>Kategori</b>     | <b>Skala</b> | <b>Frekuensi</b> | <b>Presentase (%)</b> | <b>Total Skor</b> |
|---------------------|--------------|------------------|-----------------------|-------------------|
| Sangat Setuju       | 5            | 32               | 48                    | 160               |
| Setuju              | 4            | 26               | 39                    | 104               |
| Ragu-Ragu           | 3            | 9                | 13                    | 27                |
| Tidak Setuju        | 2            | 0                | 0                     | 0                 |
| Sangat Tidak Setuju | 1            | 0                | 0                     | 0                 |
| Total               |              | 67               | 100                   | 291               |
| Rata-Rata           |              |                  |                       | 4,34              |

Sumber : Data Diolah (2020)

Berdasarkan tabel 4.19 hasil pernyataan data dengan jawaban responden paling banyak menyatakan setuju (39%), sangat setuju (48%), ragu-ragu (13%) dan tidak ada responden yang menyatakan tidak setuju maupun sangat tidak setuju. Skor rata-rata tanggapan responden sebesar 4,34 yang berarti sangat setuju.

- b. Saya mampu mengoptimalkan kemampuan saat melaksanakan pekerjaan yang diberikan

Tanggapan responden terhadap saya mampu mengoptimalkan kemampuan saat melaksanakan pekerjaan yang diberikan, sebagaimana tabel berikut:

**Tabel 4.20 Variabel Kinerja Pegawai (Y)**  
**Saya Mampu Mengoptimalkan Kemampuan Saat Melaksanakan**  
**Pekerjaan Yang Diberikan**

| Kategori            | Skala | Frekuensi | Presentase (%) | Total Skor |
|---------------------|-------|-----------|----------------|------------|
| Sangat Setuju       | 5     | 26        | 39             | 130        |
| Setuju              | 4     | 35        | 52             | 140        |
| Ragu-Ragu           | 3     | 5         | 8              | 15         |
| Tidak Setuju        | 2     | 1         | 1              | 2          |
| Sangat Tidak Setuju | 1     | 0         | 0              | 0          |
| Total               |       | 67        | 100            | 287        |
| Rata-Rata           |       |           |                | 4,28       |

Sumber : Data Diolah (2020)

Berdasarkan tabel 4.20 dapat dilihat dari hasil pernyataan data tersebut dengan jawaban responden paling banyak menyatakan setuju (52%), diikuti menyatakan sangat setuju (39%), ragu-ragu (8%) , lalu tidak setuju (1%) dan tidak ada responden yang menyatakan sangat tidak setuju. Skor rata-rata tanggapan responden sebesar 4,28 yang berarti sangat setuju.

**2. Kualitas Kerja.** Mutu yang harus dihasilkan atau seberapa baik penyelesaiannya, berkaitan dengan bentuk keluaran sesuai standar kualitas, maka poinnya adalah sebagai berikut:

a. Saya mampu menyelesaikan pekerjaan dengan teliti juga rapi

Tanggapan responden terhadap saya mampu menyelesaikan pekerjaan dengan teliti juga rapi, sebagaimana tabel berikut:

**Tabel 4.21 Variabel Kinerja Pegawai (Y)**  
**Saya Mampu Menyelesaikan Pekerjaan Dengan Teliti Juga Rapi**

| <b>Kategori</b>     | <b>Skala</b> | <b>Frekuensi</b> | <b>Presentase (%)</b> | <b>Total Skor</b> |
|---------------------|--------------|------------------|-----------------------|-------------------|
| Sangat Setuju       | 5            | 37               | 55                    | 185               |
| Setuju              | 4            | 25               | 38                    | 100               |
| Ragu-Ragu           | 3            | 5                | 7                     | 15                |
| Tidak Setuju        | 2            | 0                | 0                     | 0                 |
| Sangat Tidak Setuju | 1            | 0                | 0                     | 0                 |
| Total               |              | 67               | 100                   | 300               |
| Rata-Rata           |              |                  |                       | 4,48              |

Sumber : Data Diolah (2020)

Berdasarkan tabel 4.21 dapat dilihat dari hasil pernyataan data tersebut dengan jawaban responden paling banyak menyatakan setuju (38%), diikuti menyatakan sangat setuju (55%), ragu-ragu (7%). responden menyatakan ragu-ragu dengan alasan banyaknya tuntutan pekerjaan, lingkungan sekitar kantor yang berisik yang menjadi tidak kondusif dan sering mendapat tekanan dari atasan yang membuat pegawai jadi kurang fokus dan tidak ada responden yang menyatakan tidak setuju maupun sangat tidak setuju. Skor rata-rata tanggapan responden sebesar 4,48 yang berarti sangat setuju.

- b. Saya mampu menyelesaikan semua pekerjaan yang telah dibebankan kepada saya

Tanggapan responden terhadap saya mampu menyelesaikan semua pekerjaan yang telah dibebankan kepada saya, sebagaimana tabel berikut:

**Tabel 4.22 Variabel Kinerja Pegawai (Y)**  
**Saya Mampu Menyelesaikan Semua Pekerjaan Yang Telah**  
**Dibebankan Kepada Saya**

| Kategori            | Skala | Frekuensi | Presentase (%) | Total Skor |
|---------------------|-------|-----------|----------------|------------|
| Sangat Setuju       | 5     | 30        | 45             | 150        |
| Setuju              | 4     | 36        | 54             | 144        |
| Ragu-Ragu           | 3     | 1         | 1              | 3          |
| Tidak Setuju        | 2     | 0         | 0              | 0          |
| Sangat Tidak Setuju | 1     | 0         | 0              | 0          |
| Total               |       | 67        | 100            | 297        |
| Rata-Rata           |       |           |                | 4,44       |

Sumber : Data Diolah (2020)

Berdasarkan tabel 4.22 dapat dilihat dari hasil pernyataan data tersebut dengan jawaban responden paling banyak menyatakan setuju (54%), diikuti menyatakan sangat setuju (45%), ragu-ragu (1%) dan tidak ada responden yang menyatakan tidak setuju maupun sangat tidak setuju. Skor rata-rata tanggapan responden sebesar 4,44 yang berarti sangat setuju.

**3. Ketepatan Waktu.** Pengukuran ketepatan waktu merupakan jenis khusus dari pengukuran kuantitatif yang menentukan ketepatan waktu penyelesaian suatu kegiatan, maka poinnya adalah sebagai berikut:

- a. Saya mampu menyelesaikan tugas sesuai dengan waktu yang ditentukan
- Tanggapan responden terhadap saya mampu menyelesaikan tugas sesuai dengan waktu yang ditentukan, sebagaimana tabel berikut:

**Tabel 4.23 Variabel Kinerja Pegawai (Y)**  
**Saya Mampu Menyelesaikan Tugas Sesuai Dengan Waktu Yang**  
**Ditentukan**

| Kategori            | Skala | Frekuensi | Presentase (%) | Total Skor |
|---------------------|-------|-----------|----------------|------------|
| Sangat Setuju       | 5     | 34        | 51             | 170        |
| Setuju              | 4     | 28        | 42             | 112        |
| Ragu-Ragu           | 3     | 3         | 4              | 9          |
| Tidak Setuju        | 2     | 2         | 3              | 4          |
| Sangat Tidak Setuju | 1     | 0         | 0              | 0          |
| Total               |       | 67        | 100            | 295        |
| Rata-Rata           |       |           |                | 4,40       |

Sumber : Data Diolah (2020)

Berdasarkan tabel 4.23 dapat dilihat dari hasil pernyataan data tersebut dengan jawaban responden paling banyak menyatakan setuju (42%), diikuti menyatakan sangat setuju (51%), ragu-ragu (4%) responden menyatakan ragu-ragu dengan alasan menurut pegawai dalam pengiriman dokumen ke bagian keuangan sering mengalami keterlambatan karena ketika mengantar berkas penagihan banyak tahapan dan prosesnya, lalu tidak setuju (3%) dan tidak ada responden yang menyatakan sangat tidak setuju. Skor rata-rata tanggapan responden sebesar 4,40 yang berarti sangat setuju.

- b. Saya mampu mengelola manajemen waktu dalam menyelesaikan pekerjaan  
Tanggapan responden terhadap saya mampu mengelola manajemen waktu dalam menyelesaikan pekerjaan, sebagaimana tabel berikut:

**Tabel 4.24 Variabel Kinerja Pegawai (Y)**  
**Saya Mampu Mengelola Manajemen Waktu Dalam Menyelesaikan Pekerjaan**

| Kategori            | Skala | Frekuensi | Presentase (%) | Total Skor |
|---------------------|-------|-----------|----------------|------------|
| Sangat Setuju       | 5     | 28        | 42             | 140        |
| Setuju              | 4     | 37        | 55             | 148        |
| Ragu-Ragu           | 3     | 2         | 3              | 6          |
| Tidak Setuju        | 2     | 0         | 0              | 0          |
| Sangat Tidak Setuju | 1     | 0         | 0              | 0          |
| Total               |       | 67        | 100            | 294        |
| Rata-Rata           |       |           |                | 4,38       |

Sumber : Data Diolah (2020)

Berdasarkan tabel 4.24 hasil pernyataan data dengan jawaban responden paling banyak menyatakan setuju (55%), sangat setuju (42%), ragu-ragu (3%), responden menyatakan ragu-ragu dengan alasan karena pekerjaan yang dikerjakan tidak hanya dikerjakan individual, melainkan dikerjakan oleh beberapa pegawai, dimana tahapan dan prosesnya yang panjang sehingga untuk menyelesaikan pekerjaan tersebut membutuhkan waktu yang tidak sebentar, dan tidak ada responden yang menyatakan tidak setuju maupun sangat tidak setuju. Skor rata-rata tanggapan responden sebesar 4,38 yang berarti sangat setuju.

**4. Kehadiran.** Ada tidaknya karyawan di dalam kantor ketika memasuki jam-jam kerja dalam mengerjakannya sesuai waktu yang ditentukan, maka poinnya adalah sebagai berikut:

- a. Saya datang tepat waktu sesuai dengan jadwal yang sudah ditetapkan di tempat kerja

Tanggapan responden terhadap saya datang tepat waktu sesuai dengan jadwal yang sudah ditetapkan di tempat kerja, sebagaimana tabel berikut:

**Tabel 4.25 Variabel Kinerja Pegawai (Y)**  
**Saya Datang Tepat Waktu Sesuai Dengan Jadwal Yang Sudah**  
**Ditetapkan Di Tempat Kerja**

| Kategori            | Skala | Frekuensi | Presentase (%) | Total Skor |
|---------------------|-------|-----------|----------------|------------|
| Sangat Setuju       | 5     | 47        | 70             | 235        |
| Setuju              | 4     | 16        | 24             | 64         |
| Ragu-Ragu           | 3     | 4         | 6              | 12         |
| Tidak Setuju        | 2     | 0         | 0              | 0          |
| Sangat Tidak Setuju | 1     | 0         | 0              | 0          |
| Total               |       | 67        | 100            | 311        |
| Rata-Rata           |       |           |                | 4,65       |

Sumber : Data Diolah (2020)

Berdasarkan tabel 4.25 dapat dilihat dari hasil pernyataan data tersebut dengan jawaban responden paling banyak menyatakan setuju (24%), diikuti menyatakan sangat setuju (70%), ragu-ragu (6%) responden menyatakan ragu-ragu dengan alasan lembur menyelesaikan pekerjaan sebelumnya, dan tidak ada responden yang menyatakan tidak setuju maupun sangat tidak setuju. Skor rata-rata tanggapan responden sebesar 4,65 yang berarti sangat setuju.

- b. Saya meminta izin kepada pimpinan saat akan meninggalkan area kerja

Tanggapan responden terhadap saya meminta izin kepada pimpinan saat akan meninggalkan area kerja, sebagaimana tabel berikut:



**Tabel 4.26 Variabel Kinerja Pegawai (Y)**  
**Saya Meminta Izin Kepada Pimpinan Saat Akan Meninggalkan Area Kerja**

| Kategori            | Skala | Frekuensi | Presentase (%) | Total Skor |
|---------------------|-------|-----------|----------------|------------|
| Sangat Setuju       | 5     | 33        | 50             | 165        |
| Setuju              | 4     | 31        | 46             | 124        |
| Ragu-Ragu           | 3     | 3         | 4              | 9          |
| Tidak Setuju        | 2     | 0         | 0              | 0          |
| Sangat Tidak Setuju | 1     | 0         | 0              | 0          |
| Total               |       | 67        | 100            | 298        |
| Rata-Rata           |       |           |                | 4,44       |

Sumber : Data Diolah (2020)

Berdasarkan tabel 4.26 dapat dilihat dari hasil pernyataan data tersebut dengan jawaban responden paling banyak menyatakan setuju (46%), diikuti menyatakan sangat setuju (50%), ragu-ragu (4%), dan tidak ada responden yang menyatakan tidak setuju maupun sangat tidak setuju. Skor rata-rata tanggapan responden sebesar 4,44 yang berarti sangat setuju.

**5. Kemampuan Bekerjasama.** Kemampuan karyawan melakukan kegiatan bersama-sama dengan karyawan lain dalam suatu kegiatan yang tidak dapat dikerjakan oleh perorangan, sehingga membutuhkan kerjasama antar karyawan, maka poinnya adalah sebagai berikut:

a. Saya mampu bekerjasama dengan rekan kerja

Tanggapan responden terhadap saya mampu bekerjasama dengan rekan kerja, sebagaimana tabel berikut:

**Tabel 4.27 Variabel Kinerja Pegawai (Y)**  
**Saya Mampu Bekerja Sama Dengan Rekan Kerja**

| <b>Kategori</b>     | <b>Skala</b> | <b>Frekuensi</b> | <b>Presentase (%)</b> | <b>Total Skor</b> |
|---------------------|--------------|------------------|-----------------------|-------------------|
| Sangat Setuju       | 5            | 36               | 54                    | 180               |
| Setuju              | 4            | 30               | 45                    | 120               |
| Ragu-Ragu           | 3            | 1                | 1                     | 3                 |
| Tidak Setuju        | 2            | 0                | 0                     | 0                 |
| Sangat Tidak Setuju | 1            | 0                | 0                     | 0                 |
| Total               |              | 67               | 100                   | 303               |
| Rata-Rata           |              |                  |                       | 4,52              |

Sumber : Data Diolah (2020)

Berdasarkan tabel 4.27 hasil pernyataan data dengan jawaban responden paling banyak menyatakan setuju (45%), sangat setuju (54%), ragu-ragu (5%), dan tidak ada responden yang menyatakan sangat tidak setuju. Skor rata-rata tanggapan responden sebesar 4,52 yang berarti sangat setuju.

- b. Saya mampu membantu rekan kerja bila mengalami kesulitan terkait dengan pekerjaan, begitu pun sebaliknya

Tanggapan responden terhadap saya mampu membantu rekan kerja bila mengalami kesulitan terkait dengan pekerjaan, begitu pun sebaliknya, sebagaimana tabel berikut:

**Tabel 4.28 Variabel Kinerja Pegawai (Y)**  
**Saya Mampu Membantu Rekan Kerja Bila Mengalami Kesulitan**  
**Terkait Dengan Pekerjaan, Begitu Pun Sebaliknya**

| Kategori            | Skala | Frekuensi | Presentase (%) | Total Skor |
|---------------------|-------|-----------|----------------|------------|
| Sangat Setuju       | 5     | 37        | 55             | 185        |
| Setuju              | 4     | 29        | 44             | 116        |
| Ragu-Ragu           | 3     | 1         | 1              | 3          |
| Tidak Setuju        | 2     | 0         | 0              | 0          |
| Sangat Tidak Setuju | 1     | 0         | 0              | 0          |
| Total               |       | 67        | 100            | 304        |
| Rata-Rata           |       |           |                | 4,53       |

Sumber : Data Diolah (2020)

Berdasarkan tabel 4.28 hasil pernyataan dengan jawaban responden paling banyak menyatakan setuju (44%), sangat setuju (55%), ragu-ragu (1%), dan tidak ada responden yang menyatakan tidak setuju maupun sangat tidak setuju. Skor rata-rata tanggapan responden sebesar 4,53 yang berarti sangat setuju.

### 4.3 Hasil Analisis

#### 4.3.1 Uji Validitas dan Reliabilitas

Dalam penelitian ini, data mempunyai kedudukan yang penting karena data merupakan gambaran variabel yang diteliti dan berfungsi sebagai alat pembuktian hipotesis. Benar atau tidaknya data sangat menentukan bermutu tidaknya hasil penelitian. Sedangkan benar tidaknya data tergantung dari baik tidaknya instrumen pengumpulan data. Pengujian instrumen biasanya terdiri dari uji validitas dan reliabilitas.

Sehubungan dengan hal tersebut maka data yang terkumpul lebih dahulu perlu dilakukan uji validitas atas setiap butir atau item pernyataan untuk

membuktikan apakah item-item tersebut benar-benar telah mengungkapkan variabel atau indikator yang diteliti. Tabel di bawah ini menunjukkan hasil perhitungan uji validitas dan reliabilitas. Hasil uji validasi dapat dilihat pada tabel berikut ini:

#### **a. Uji Validitas**

Validitas adalah ukuran yang menunjukkan sejauh manakah instrumen pengukur mampu mengukur apa yang ingin diukur. Oleh karena itu dapat dikatakan bahwa suatu instrumen yang valid adalah alat ukur yang digunakan untuk mendapatkan data yang valid dan dapat digunakan untuk mengukur apa yang akan diukur.

Kemudian dalam mengukur validitas, metode yang digunakan adalah analisis *corrected item total correlation*. Dimana dengan analisis faktor yang dimaksudkan untuk menguji apakah setiap butir-butir pernyataan dapat digunakan untuk mengkonfirmasi sebuah faktor atau konstruk atau variabel. Dalam hubungannya dengan uraian tersebut, dapat disajikan hasil uji validitas yang dapat dilihat pada tabel berikut:

**Tabel 4.29**  
**Hasil Pengujian Validitas**

| <b>Variabel X1 Gaya Kepemimpinan Partisipatif</b> |                |                 |                   |
|---|----------------|-----------------|-------------------|
| <b>Butiran Pernyataan</b>                         | <b>R Tabel</b> | <b>R Hitung</b> | <b>Kesimpulan</b> |
| X1_1  | 0,2404         | 0,763           | Valid             |
| X1_2  | 0,2404         | 0,725           | Valid             |
| X1_3  | 0,2404         | 0,662           | Valid             |
| X1_4  | 0,2404         | 0,624           | Valid             |
| X1_5  | 0,2404         | 0,682           | Valid             |
| X1_6  | 0,2404         | 0,702           | Valid             |
| X1_7  | 0,2404         | 0,495           | Valid             |
| X1_8  | 0,2404         | 0,528           | Valid             |
| <b>Variabel X2 Kepuasan Kerja</b>                 |                |                 |                   |
| X2_1  | 0,2404         | 0,611           | Valid             |
| X2_2  | 0,2404         | 0,528           | Valid             |
| X2_3  | 0,2404         | 0,739           | Valid             |
| X2_4  | 0,2404         | 0,671           | Valid             |
| X2_5  | 0,2404         | 0,822           | Valid             |
| X2_6  | 0,2404         | 0,635           | Valid             |
| X2_7  | 0,2404         | 0,772           | Valid             |
| X2_8  | 0,2404         | 0,604           | Valid             |
| X2_9  | 0,2404         | 0,512           | Valid             |
| X2_10   | 0,2404         | 0,550           | Valid             |
| <b>Variabel Y Kinerja Pegawai</b>                 |                |                 |                   |
| Y_1   | 0,2404         | 0,723           | Valid             |
| Y_2   | 0,2404         | 0,613           | Valid             |
| Y_3   | 0,2404         | 0,746           | Valid             |
| Y_4   | 0,2404         | 0,520           | Valid             |
| Y_5   | 0,2404         | 0,713           | Valid             |
| Y_6   | 0,2404         | 0,591           | Valid             |

|      |        |       |       |
|------|--------|-------|-------|
| Y_7  | 0,2404 | 0,606 | Valid |
| Y_8  | 0,2404 | 0,522 | Valid |
| Y_9  | 0,2404 | 0,714 | Valid |
| Y_10 | 0,2404 | 0,385 | Valid |

Sumber : Data Primer diolah dari SPSS 20

Berdasarkan tabel 4.29 menunjukkan bahwa nilai  $r$  hitung setiap indikator lebih besar dibandingkan dengan nilai dari  $r$  tabel. Hal tersebut menunjukkan indikator dari variabel X1, X2, dan Y dinyatakan valid sebagai alat ukur variabel penelitian.

#### **b. Uji Reliabilitas**

Reliabilitas adalah suatu ukuran yang menunjukkan konsistensi dari alat ukur dalam mengukur gejala yang sama di lain kesempatan. Sedangkan reliabel instrumen adalah hasil pengukuran yang dapat dipercaya, reliabilitas instrumen dimaksudkan untuk mendapatkan data sesuai dengan tujuan pengukuran. Untuk mencapai hal tersebut diperlukan uji reliabilitas dengan menggunakan metode *Alpha Cronbach's* diukur berdasarkan skala *cronbach's*.

Reliabilitas suatu konstruk variabel yang dikatakan baik jika memiliki nilai *cronbach's* alpha di atas dari 0,60. Sebab kuesioner dinyatakan reliabel jika mempunyai nilai koefisien alpha yang lebih besar dari 0,60. Jadi pengujian reliabilitas dari setiap variabel penelitian sebagai berikut:

**Tabel 4.30**  
**Hasil Pengujian Reliabilitas**

| <b>Butir Pernyataan</b> | <b><i>Cronbach's Alpha</i></b> | <b>Kesimpulan</b> |
|-------------------------|--------------------------------|-------------------|
| X1                      | 0,806                          | Reliabel          |
| X2                      | 0,846                          | Reliabel          |
| Y                       | 0,819                          | Reliabel          |

Sumber : Data Diolah 2020 (SPSS 20)

Berdasarkan tabel 4.30 dapat diketahui dari tiga variabel penelitian ini diketahui bahwa seluruh variabel memiliki *cronbach's Alpha* lebih besar dari 0,60 sehingga semua variabel dalam penelitian ini dinyatakan reliabel dan dasar indikator ini yang akan digunakan pada analisis lebih lanjut.

#### **4.3.2 Uji Asumsi Klasik**

Uji Asumsi klasik adalah pengujian pada variabel penelitian dengan model regresi, apakah dalam model dan regresinya terjadi kesalahan.

##### **4.3.2.1 Uji Normalitas**

Uji normalitas bertujuan untuk menguji apakah dalam model regresi, variabel pengganggu atau residual memiliki distribusi normal atau tidak. Untuk menguji normalitas data selain dengan analisis grafik adalah dengan uji statistik. Uji tersebut yang digunakan untuk menguji normalitas residual adalah uji statistik Kolmogorov Smirnov dengan ketentuan jika nilai signifikansi  $< 0,05$  maka data tidak terdistribusi normal dan jika nilai signifikansi  $> 0,05$  maka data terdistribusi normal. Adapun hasil uji normalitas dapat dilihat pada tabel berikut:

Tabel 4.31 Hasil Uji Normalitas Kolmogorov-Smirnov

| One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test |                | Unstandardized Residual |
|------------------------------------|----------------|-------------------------|
| N                                  |                | 67                      |
| Normal Parameters <sup>a,b</sup>   | Mean           | .0E-7                   |
|                                    | Std. Deviation | 2,35467986              |
| Most Extreme Differences           | Absolute       | ,076                    |
|                                    | Positive       | ,056                    |
|                                    | Negative       | -,076                   |
| Kolmogorov-Smirnov Z               |                | ,624                    |
| Asymp. Sig. (2-tailed)             |                | ,831                    |

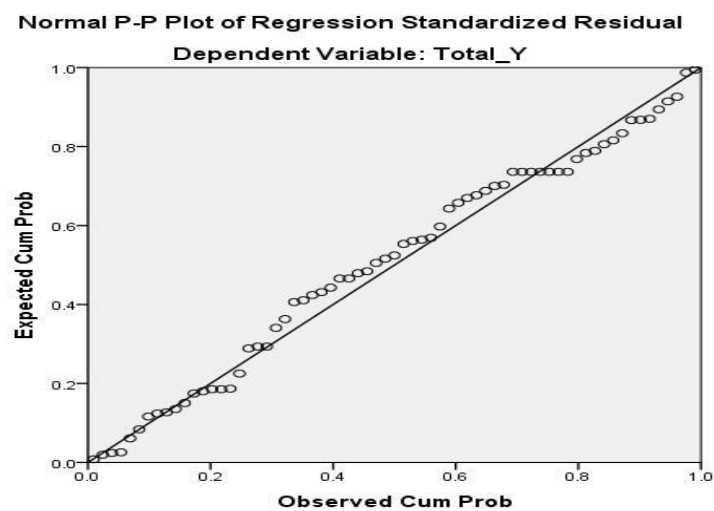
a. Test distribution is Normal.

b. Calculated from data.

Sumber : Data Diolah dari SPSS 20

Berdasarkan tabel tersebut dapat dilihat bahwa nilai Sig. Kolmogorov Smirnov hitung sebesar  $0,831 > 0,05$  berarti data residu normal.

Gambar 4.6 Hasil Uji Normalitas dengan Grafik



Sumber : Data Diolah dari SPSS 20

Gambar 4.5 menunjukkan bahwa pola titik-titik pada grafik terlihat menyebar di sekitar garis diagonal dan mengikuti arah garis diagonal, sehingga dapat disimpulkan bahwa data berdistribusi normal. Hal ini menjelaskan bahwa penelitian memenuhi asumsi normalitas.



#### 4.3.2.2 Uji Multikolinearitas

Uji multikolinearitas bertujuan untuk menguji apakah pada model regresi ditentukan adanya korelasi antar variabel bebas. Model regresi yang baik seharusnya tidak terjadi korelasi diantara variabel independen.

**Tabel 4.32 Hasil Uji Multikolinearitas**

| Variabel Penelitian                 | VIF   | <i>Tolerance</i> |
|-------------------------------------|-------|------------------|
| Gaya Kepemimpinan Partisipatif (X1) | 1,908 | 0,524            |
| Kepuasan Kerja (X2)                 | 1,908 | 0,524            |

Sumber : Data Diolah dari SPSS 20

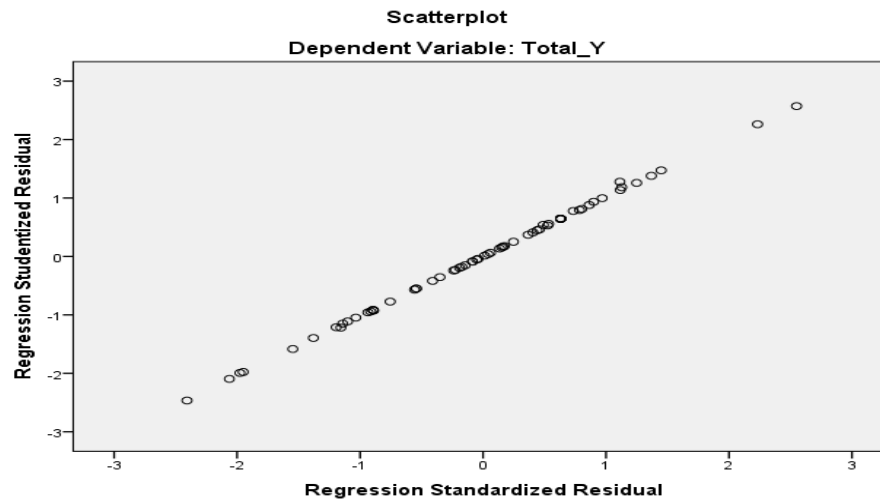
Berdasarkan tabel 4.32 hasil uji multikolinearitas tersebut memperlihatkan bahwa nilai *tolerance* dari Gaya Kepemimpinan Partisipatif dan Kepuasan Kerja semua menunjukkan lebih dari 0,1. Nilai VIF variabel Gaya Kepemimpinan Partisipatif dan Kepuasan Kerja semuanya menunjukkan kurang dari 10. Hal ini menunjukkan bahwa diantara variabel gaya kepemimpinan partisipatif dan kepuasan kerja tidak terjadi multikolinearitas sehingga pengujian selanjutnya dapat dilanjutkan karena telah memenuhi syarat pengujian asumsi klasik yaitu tidak terjadi multikolinearitas.

#### 4.3.2.3 Uji Heteroskedastisitas

Uji heteroskedastisitas adalah varian dari faktor pengganggu tidak sama untuk semua observasi (dari residual satu pengamatan ke pengamatan yang lain). Pada penelitian ini peneliti menggunakan grafik *scatterplot* untuk menguji gejala heteroskedastisitas, yaitu dengan melihat nilai variabel dependen dengan

residualnya. Uji heteroskedastisitas menghasilkan grafik pola penyebaran titik (*scatterplot*) seperti gambar berikut ini:

**Gambar 4.7 Grafik *Scatterplot***



Sumber : Data Diolah dari SPSS 20

Melalui grafik *scatterplot* pada gambar tersebut dapat dilihat pola penyebaran data yang ada. Pola penyebaran data yang berupa titik-titik pada *scatterplot* menyebar baik di atas maupun di bawah angka nol pada sumbu Y dan tidak membentuk pola tertentu, sehingga dari penyebaran pola ini dapat disimpulkan tidak terjadi heteroskedastisitas atau data bersifat homoskedastisitas sehingga model regresi layak digunakan untuk memprediksi kinerja pegawai terhadap gaya kepemimpinan partisipatif dan kepuasan kerja.

#### **4.3.2.4 Uji Autokorelasi**

Uji autokorelasi bertujuan untuk menguji apakah dalam satu model regresi linear ada korelasi antara kesalahan pengganggu pada periode  $t$  dengan kesalahan pengganggu pada periode sebelumnya ( $t-1$ ). Untuk pengujian autokorelasi dapat

diketahui dengan nilai *Durbin Watson* (DW) berdasarkan kriteria. Pengambilan keputusan ada tidaknya autokorelasi dapat dilihat dari ketentuan berikut:

- Jika nilai DW di bawah 0 sampai 1,5 berarti ada autokorelasi positif
- Jika nilai DW di antara 1,5 sampai 2,5 berarti tidak ada autokorelasi
- Jika nilai DW di atas 2,5 sampai 4 berarti ada autokorelasi negatif

**Tabel 4.33 Hasil Uji Autokorelasi**

**Model Summary<sup>b</sup>**

| Model | R                 | R Square | Adjusted R Square | Std. Error of the Estimate | Durbin-Watson |
|-------|-------------------|----------|-------------------|----------------------------|---------------|
| 1     | .780 <sup>a</sup> | .608     | .595              | 2.391                      | 2.055         |

a. Predictors: (Constant), Total\_X2, Total\_X1

b. Dependent Variable: Total\_Y

Sumber : Data Diolah dari SPSS 20

Berdasarkan tabel 4.33 tersebut menunjukkan bahwa nilai *Durbin Watson* 2,055 termasuk dalam kriteria nilai DW diantara 1,5 sampai 2,5 berarti tidak ada korelasi, dengan demikian antara variabel gaya kepemimpinan partisipatif dan kepuasan kerja terhadap kinerja pegawai tidak terjadi autokorelasi antara sesama variabel independen dalam penelitian ini.

#### **4.3.3 Hasil Analisis Regresi Berganda**

Setelah melalui semua tahapan pengujian pra analisis pengujian asumsi klasik, maka model regresi ini dianggap layak sebagai dasar pengambilan keputusan pengujian hipotesis dalam penelitian ini. Berdasarkan analisis regresi berganda diperoleh hasil sebagai berikut:

**Tabel 4.34 Hasil Analisis Regresi Berganda**

|       |            | Coefficients <sup>a</sup>   |       |                           |       | Collinearity Statistics |           |       |
|-------|------------|-----------------------------|-------|---------------------------|-------|-------------------------|-----------|-------|
|       |            | Unstandardized Coefficients |       | Standardized Coefficients | t     | Sig.                    | Tolerance | VIF   |
| Model | B          | Std. Error                  | Beta  |                           |       |                         |           |       |
| 1     | (Constant) | 13,716                      | 3,217 |                           | 4,263 | ,000                    |           |       |
|       | Total_X1   | ,175                        | ,115  | ,165                      | 1,530 | ,131                    | ,524      | 1,908 |
|       | Total_X2   | ,555                        | ,092  | ,656                      | 6,066 | ,000                    | ,524      | 1,908 |

a. Dependent Variable: Total\_Y

Sumber : Data Diolah dari SPSS 20

Berdasarkan hasil regresi berganda tersebut, maka didapat persamaan regresi sebagai berikut:

$$Y = 13,716 + 0,175X1 + 0,555X2 + 3,217$$

Dari persamaan regresi dapat diartikan sebagai berikut:

- a. Konstanta 13,716 menunjukkan bahwa nilai variabel gaya kepemimpinan partisipatif (X1) dan kepuasan kerja (X2) tanpa mengalami perubahan atau tetap maka variabel kinerja pegawai (Y) bagian umum pada PDAM Tirta Kencana di Samarinda akan mengalami peningkatan sebesar 13,716.
- b. Koefisien regresi gaya kepemimpinan partisipatif (X1) adalah 0,175 yang berarti setiap kenaikan ataupun penurunan nilai gaya kepemimpinan partisipatif sebesar 1 satuan dan nilai dari variabel lainnya tetap (konstan) maka kinerja pegawai akan mengalami kenaikan ataupun penurunan 0,175 dan dapat memprediksi kinerja pegawai (Y) secara positif.
- c. Koefisien regresi kepuasan kerja (X2) adalah 0,555 yang berarti setiap kenaikan ataupun penurunan nilai kepuasan kerja sebesar 1 satuan dan nilai dari variabel lainnya tetap (konstan) maka kinerja pegawai akan

mengalami kenaikan atau penurunan 0,555 dan dapat memprediksi kinerja pegawai (Y) secara positif.

#### 4.3.4 Uji Koefisien Korelasi (R)

Metode ini digunakan untuk mengetahui kuatnya hubungan variabel independen secara bersama-sama terhadap variabel dependen. Semakin besar nilai R, maka semakin kuat hubungan variabel independen secara bersama-sama terhadap variabel dependen, Rangkuti (2007:264)

**Tabel 4.35 Hasil Koefisien Korelasi**

| Model | R                 | R Square | Adjusted R Square | Std. Error of the Estimate | Durbin-Watson |
|-------|-------------------|----------|-------------------|----------------------------|---------------|
| 1     | .780 <sup>a</sup> | .608     | .595              | 2.391                      | 2.055         |

a. Predictors: (Constant), Total\_X2, Total\_X1

b. Dependent Variable: Total\_Y

Sumber : Data Diolah dari SPSS 20

Berdasarkan tabel di atas diketahui bahwa nilai  $r = 0,780$  artinya ada hubungan positif yang sangat kuat antara Gaya Kepemimpinan dan Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Pegawai karena  $r$  hitung berada pada 0,600 sampai 0,799 dimana pada interval tersebut merupakan tingkat hubungan pada taraf hubungan positif yang kuat. Artinya melalui perhitungan koefisien korelasi ini dapat diketahui bahwa ada pengaruh gaya kepemimpinan partisipatif dan kepuasan kerja terhadap kinerja pegawai.

#### 4.3.5 Uji Koefisien Determinasi (R<sup>2</sup>)

Perhitungan koefisien determinasi digunakan untuk mengukur besarnya pengaruh antara dua variabel atau lebih, dengan rumus sebagai berikut:

$$\begin{aligned} Kd &= R^2 \times 100\% \\ &= (0,780)^2 \times 100\% \\ &= 0,6084 \times 100\% = 60,8\% \end{aligned}$$

Dari perhitungan koefisien determinasi di atas maka gaya kepemimpinan partisipatif dan kepuasan kerja berpengaruh sebesar 60,8% terhadap kinerja pegawai dan sisanya sebesar  $100\% - 60,8\% = 39,2\%$  dipengaruhi oleh variabel lain yang tidak diteliti dalam penelitian ini.

#### **4.3.6 Pengujian Hipotesis**

Pengujian ini dilakukan untuk mengetahui pengaruh yang signifikan antara variabel bebas dan variabel terikat, baik secara simultan maupun parsial. Maka dalam penelitian ini peneliti menggunakan uji simultan (Uji F), uji parsial (Uji t) dan untuk melihat variabel yang paling berpengaruh terhadap variabel X.

##### **4.3.6.1 Uji F (Simultan)**

Uji F digunakan untuk mengetahui apakah variabel bebas (gaya kepemimpinan partisipatif dan kepuasan kerja) secara simultan berpengaruh signifikan terhadap variabel terikat (kinerja pegawai) bagian umum pada PDAM Tirta Kencana di Samarinda yakni dengan membandingkan signifikan  $f_{hitung}$  dengan  $\alpha$  (0,05). Hasil uji F dari perhitungan SPSS adalah sebagai berikut:

**Tabel 4.36 Hasil Uji F (Simultan)****ANOVA<sup>a</sup>**

| Model |            | Sum of Squares | df | Mean Square | F      | Sig.              |
|-------|------------|----------------|----|-------------|--------|-------------------|
| 1     | Regression | 566.778        | 2  | 283.389     | 49.563 | .000 <sup>b</sup> |
|       | Residual   | 365.938        | 64 | 5.718       |        |                   |
|       | Total      | 932.716        | 66 |             |        |                   |

a. Dependent Variable: Total\_Y

b. Predictors: (Constant), Total\_X2, Total\_X1

Sumber : Data Diolah dari SPSS 20

Berdasarkan perhitungan di atas dengan menggunakan analisis Anova dapat dilihat perhitungan  $F_{tabel}$  diperoleh hasil sebesar 3,14 sedangkan  $F_{hitung}$  49,563 sehingga terlihat  $F_{hitung} > F_{tabel}$  maka terdapat pengaruh signifikan antara variabel bebas terhadap variabel terikat secara bersama-sama dengan nilai  $sig.F_{hitung}$  0,000 < (0,05) yang artinya signifikan, dengan demikian menunjukkan bahwa variabel Gaya kepemimpinan partisipatif (X1) dan Kepuasan kerja (X2) secara simultan mempunyai pengaruh signifikan terhadap Kinerja Pegawai (Y) bagian umum pada PDAM Tirta Kencana di Samarinda.

#### 4.3.6.2 Uji t (Parsial)

Uji t digunakan untuk menguji apakah masing-masing variabel X dan Y, apakah variabel X1 dan X2 berpengaruh secara signifikan terhadap variabel Y secara parsial dengan cara membandingkan  $t_{hitung}$  dengan alpha (0,05). Hasil uji t dari perhitungan SPSS sebagai berikut:

**Tabel 4.37 Hasil Uji t ( Parsial)**  
**Coefficients<sup>a</sup>**

| Model        | Unstandardized Coefficients |            | Standardized Coefficients | t     | Sig. |
|--------------|-----------------------------|------------|---------------------------|-------|------|
|              | B                           | Std. Error | Beta                      |       |      |
| 1 (Constant) | 13.716                      | 3.217      |                           | 4.263 | .000 |
| Total_X1     | .175                        | .115       | .165                      | 1.530 | .131 |
| Total_X2     | .555                        | .092       | .656                      | 6.066 | .000 |

a. Dependent Variable: Total\_Y

Sumber : Data Diolah dari SPSS 20

Berdasarkan tabel di atas maka dapat dijelaskan pengaruh gaya kepemimpinan partisipatif dan kepuasan kerja terhadap kinerja pegawai sebagai berikut:

a. Gaya Kepemimpinan Partisipatif

Nilai  $t_{hitung}$  menunjukkan bahwa variabel gaya kepemimpinan partisipatif (X1) sebesar 1,530 dengan nilai signifikan 0,131 dan nilai  $t_{tabel}$  adalah 1,99773. Karena  $t_{hitung} < t_{tabel}$  ( $1,530 < 1,99773$ ) serta nilai signifikan  $>$  alpha ( $0,131 > 0,05$ ). Artinya variabel gaya kepemimpinan partisipatif (X1) secara parsial tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai (Y). Maka dapat disimpulkan bahwa  $H_0$  diterima dan  $H_1$  ditolak.

b. Kepuasan Kerja

Nilai  $t_{hitung}$  menunjukkan bahwa variabel kepuasan kerja (X2) sebesar 6,066 dengan nilai signifikan sebesar 0,000 dan nilai  $t_{tabel}$  adalah 1,99773. Karena  $t_{hitung} > t_{tabel}$  ( $6,066 > 1,99773$ ) serta nilai signifikan  $<$  alpha ( $0,000 < 0,05$ ). Artinya kepuasan kerja (X2) secara parsial berpengaruh signifikan



terhadap kinerja pegawai (Y). Maka dapat disimpulkan bahwa  $H_0$  ditolak dan  $H_1$  diterima.

#### 4.3.6.3 Uji Korelasi

Uji korelasi digunakan untuk menguji apakah variabel Gaya Kepemimpinan Partisipatif (X1) dan variabel Kepuasan Kerja (X2) berhubungan dengan variabel Kinerja Pegawai (Y).

**Tabel 4.38 Hasil Uji Korelasi**

|    |                     | X1   | X2   | Y    |
|----|---------------------|------|------|------|
| X1 | Pearson Correlation | 1    | .690 | .618 |
|    | Sig (2-tailed)      |      | .000 | .000 |
|    | N                   | 67   | 67   | 67   |
| X2 | Pearson Correlation | .690 | 1    | .770 |
|    | Sig (2-tailed)      | .000 |      | .000 |
|    | N                   | 67   | 67   | 67   |
| Y  | Pearson Correlation | .618 | .770 | 1    |
|    | Sig (2-tailed)      | .000 | .000 |      |
|    | N                   | 67   | 67   | 67   |

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

Berdasarkan hasil uji pada tabel di atas, ditemukan adanya hubungan positif signifikan antara Gaya Kepemimpinan Partisipatif dan Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Pegawai. Hal tersebut bermakna semakin baik Gaya Kepemimpinan Partisipatif dan Kepuasan Kerja maka semakin baik pula Kinerja Pegawai.

#### 4.3.6.4 SE Dan SR Dalam Analisis Linier Berganda

Perlu dipahami bahwa pengaruh variabel X atau sering disebut dengan “Sumbangan Prediktor” pada dasarnya merupakan penjabaran dari besarnya kontribusi pengaruh (dalam hitungan %) dari masing-masing variabel independen terhadap variabel dependen. Dalam statistik sumbangan predictor ini dikelompokkan menjadi 2 (dua) macam yaitu sumbangan efektif (SE) dan sumbangan relative (SR).

Sumbangan efektif (SE) adalah ukuran sumbangan suatu variabel prediktor atau variabel independen terhadap variabel kriterium (dependen) dalam analisis regresi. Penjumlahan dari sumbangan efektif untuk semua variabel independen adalah sama dengan jumlah nilai yang ada pada koefisien determinasi atau R square ( $R^2$ ). Sementara itu, sumbangan relatif (SR) merupakan suatu ukuran yang menunjukkan besarnya sumbangan suatu variabel prediktor terhadap jumlah kuadrat regresi. Jumlah sumbangan relatif dari semua variabel independen adalah 100% atau sama dengan 1. Untuk dapat menghitung SE dan SR dengan memiliki hasil analisis korelasi dan regresi.

Dari hasil SPSS pada tabel 4.35 hasil koefisien korelasi, tabel 4.37 uji t (Parsial) dan pada tabel 4.38 hasil uji korelasi, maka untuk menghitung sumbangan efektif (SE) dan sumbangan relatif (SR) dapat dikatakan lengkap. Adapun ringkasan hasil dari analisis korelasi dan regresi adalah sebagai berikut:

**Tabel 4.39 Rangkuman Hasil Analisis**

| Variabel | Koefisien Regresi<br>( BETA) | Koefisien Korelasi<br>(r) | R <sup>2</sup> |
|----------|------------------------------|---------------------------|----------------|
| X1       | 0,165                        | 0, 618                    | 0,608          |
| X2       | 0,656                        | 0.770                     |                |

Dari tabel rangkuman hasil analisis di atas, maka rumus menghitung SE adalah sebagai berikut:

$$\text{SE(X)\%} = \text{Beta}_x \times \text{Koefisien Korelasi} \times 100\%$$

ATAU

$$\text{SE(X)\%} = \text{Beta}_x \times r_{xy} \times 100\%$$

Sumbangan Efektif Variabel Gaya Kepemimpinan Partisipatif (X1) terhadap Kinerja Pegawai (Y):

$$\begin{aligned} \text{SE(X1)\%} &= \text{BetaX1} \times r_{xy} \times 100\% \\ &= 0,165 \times 0,168 \times 100\% \\ &= 10,2\% \end{aligned}$$

Sumbangan Efektif Variabel Kepuasan Kerja (X2) terhadap Kinerja Pegawai (Y):

$$\begin{aligned} \text{SE(X2)\%} &= \text{BetaX2} \times r_{xy} \times 100\% \\ &= 0,656 \times 0,770 \times 100\% \\ &= 50,5\% \end{aligned}$$

Total Sumbangan Efektif (SE) dapat dihitung sebagai berikut:

$$\begin{aligned} \text{SE total} &= \text{SE(X1)\%} + \text{SE (X2)\%} \\ \text{SE total} &= 10,2\% + 50,5\% \\ \text{SE total} &= 60,7\% = 60,8\% \end{aligned}$$

Berdasarkan hasil perhitungan uji manual di atas dapat diketahui bahwa sumbangan efektif (SE) variabel Gaya Kepemimpinan Partisipatif terhadap Kinerja Pegawai sebesar 10,2% , sementara sumbangan efektif (SE) variabel Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Pegawai sebesar 50,5%. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa variabel Kepuasan Kerja memiliki pengaruh lebih dominan terhadap variabel Kinerja Pegawai dari pada variabel Gaya Kepemimpinan Partisipatif. Untuk total SE adalah sebesar 60,8 atau sama dengan koefisien determinasi (Rsquare) analisis regresi yakni 0,608.

Sedangkan untuk menghitung SR maka rumusnya adalah sebagai berikut:

$$\mathbf{SR(X)\% = \frac{SumbanganEfektif(X)\%}{Rsquare}}$$

**ATAU**

$$\mathbf{SR(X)\% = \frac{SE(X)\%}{R^2}}$$

Sumbangan Relatif Variabel Gaya Kepemimpinan Partisipatif (X1) terhadap Kinerja Pegawai (Y):

$$\begin{aligned} \mathbf{SR(X1)\%} &= \mathbf{SE(X1)\% / R^2} \\ &= \mathbf{10,2\% / 60,8\%} \\ &= \mathbf{16,77\%} \end{aligned}$$

Sumbangan Relatif Variabel Kepuasan Kerja (X2) terhadap Kinerja Pegawai (Y):

$$\begin{aligned} \mathbf{SR(X2)\%} &= \mathbf{SE(X2)\% / R^2} \\ &= \mathbf{50,5\% / 60,8\%} \\ &= \mathbf{83,05\%} \end{aligned}$$

Total Sumbangan Relatif (SR) dapat dihitung sebagai berikut:

$$SR \text{ total} = SR(X1)\% + SR (X2)\%$$

$$SR \text{ total} = 16,77\% + 83,05\%$$

$$SR \text{ total} = 99,82\% = 100 \%$$

Berdasarkan hasil perhitungan uji manual di atas dapat diketahui bahwa sumbangan relatif (SR) variabel Gaya Kepemimpinan Partisipatif terhadap Kinerja Pegawai sebesar 16,77. Sementara sumbangan relatif (SR) variabel Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Pegawai sebesar 83,05%. Untuk total SR adalah sebesar 100% atau sama dengan 1.

#### 4.3.7 Variabel yang Paling Berpengaruh

Dari hasil penelitian secara signifikan dari hasil parsial diketahui variabel bebas yang memiliki pengaruh paling besar terhadap kinerja pegawai bagian umum PDAM Tirta Kencana di Samarinda dapat dilihat pada tabel berikut:

**Tabel 4.40 Variabel yang Paling Berpengaruh**

**Coefficients<sup>a</sup>**

| Model        | Unstandardized Coefficients |            | Standardized Coefficients | t     | Sig. |
|--------------|-----------------------------|------------|---------------------------|-------|------|
|              | B                           | Std. Error | Beta                      |       |      |
| 1 (Constant) | 13.716                      | 3.217      |                           | 4.263 | .000 |
| Total_X1     | .175                        | .115       | .165                      | 1.530 | .131 |
| Total_X2     | .555                        | .092       | .656                      | 6.066 | .000 |

a. Dependent Variable: Total\_Y

Sumber : Data Diolah dari SPSS 20

Berdasarkan tabel di atas dilihat bahwa nilai *Standardized Coefficients Beta* terbesar adalah variabel kepuasan kerja (X2) dengan nilai beta sebesar 0,555.

#### **4.3.8 Pembahasan**

Pembahasan dibuat dengan melihat hubungan kualitas yang terjadi sebagai bukti hipotesis yang diangkat dalam penelitian ini sesuai dengan data yang digunakan. Teori-teori ataupun hasil penelitian empiris yang telah dilakukan oleh penelitian sebelumnya akan digunakan dalam melakukan pembahasan hasil penelitian, apakah teori atau hasil penelitian terdahulu tersebut mendukung, menolak atau bertentangan dengan hasil pengujian hipotesis penulis.

##### **4.3.8.1 Pengaruh Gaya Kepemimpinan Partisipatif dan Kepuasan Kerja Secara Simultan Terhadap Kinerja Pegawai**

Berdasarkan hasil penelitian menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan partisipatif dan kepuasan kerja secara bersama-sama (simultan) berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai, yang artinya bila bersamaan kedua variabel tersebut di uji akan berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja pegawai bagian umum pada PDAM Tirta Kencana di Samarinda. Hal ini dapat diketahui dari nilai koefisien korelasi ( $R$ ) 0,780 yang artinya ada hubungan positif yang sangat kuat antara gaya kepemimpinan partisipatif dan kepuasan kerja terhadap kinerja pegawai dan nilai koefisien determinasi ( $R^2$ ) 60,8% yang artinya variabel gaya kepemimpinan partisipatif dan kepuasan kerja berpengaruh sebesar 60,8% terhadap kinerja pegawai dan sisanya sebesar 39,2% dipengaruhi oleh variabel lain yang tidak diteliti dalam penelitian ini.

Hasil penelitian ini sesuai dengan teori yang dikemukakan oleh Mangkunegara (2011: 67) bahwa istilah kinerja berasal dari kata *job performance* atau *actual performance* yaitu "hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang

dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya”.

Hasil penelitian ini juga sesuai dengan teori yang dikemukakan oleh Gibson dalam Nawawi (2013:213) bahwa kinerja seseorang ditentukan oleh kemampuan dan motivasinya untuk melaksanakan pekerjaan. Selanjutnya dikatakan pelaksanaan pekerjaan ditentukan oleh interaksi kemampuan dan motivasi.

Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Saputra (2017) dengan judul “Pengaruh Gaya Kepemimpinan Otokratis, Partisipatif, Delegatif terhadap Kinerja Pegawai Dinas Pekerjaan Umum Provinsi Kalimantan Timur”. Menyatakan bahwa gaya kepemimpinan otokratis, gaya kepemimpinan partisipatif dan gaya kepemimpinan delegatif secara simultan berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai.

Hasil penelitian ini juga sejalan dengan penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Pertiwi (2015) dengan judul “Pengaruh Kepemimpinan, Kepuasan Kerja terhadap Kinerja” (studi kasus pada giant cabang graha raya Jakarta). Menyatakan bahwa kepemimpinan dan kepuasan kerja secara simultan berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai.

Gaya kepemimpinan partisipatif mempunyai hubungan dengan kepuasan kerja dan keduanya juga mempunyai hubungan yang cukup kuat terhadap kinerja karyawan. Gaya kepemimpinan partisipatif juga dapat mengakibatkan sulitnya mencapai kata mufakat karna pendapat setiap orang jelas berbeda dan akan

memicu konflik apabila keputusan yang diambil tidak sesuai dan apabila ego masing-masing anggota tinggi.

#### **4.3.8.2 Pengaruh Gaya Kepemimpinan Partisipatif dan Kepuasan Kerja Secara Parsial Terhadap Kinerja Pegawai**

##### **4.3.8.2.1 Pengaruh Gaya Kepemimpinan Secara Parsial Terhadap Kinerja Pegawai**

Berdasarkan hasil penelitian menunjukkan bahwa variabel gaya kepemimpinan partisipatif secara parsial tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai bagian umum pada PDAM Tirta Kencana di Samarinda. Hal ini dapat dilihat dari hasil uji t (parsial) diperoleh nilai  $t_{hitung}$  sebesar 1,530 dan nilai  $t_{tabel}$  1,99773, yang artinya bahwa variabel independen (X1) secara parsial tidak berpengaruh signifikan terhadap variabel dependen (Y) dan dapat disimpulkan bahwa  $H_0$  diterima dan  $H_1$  ditolak. Berdasarkan hasil perhitungan uji manual dapat diketahui bahwa sumbangan efektif (SE) variabel Gaya Kepemimpinan Partisipatif terhadap Kinerja Pegawai sebesar 10,2%. Dari hasil uji t tersebut dapat disimpulkan bahwa gaya kepemimpinan partisipatif secara parsial tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai bagian umum pada PDAM Tirta Kencana di Samarinda.

Gaya kepemimpinan partisipatif lebih menekankan pada tingginya dukungan dalam pembuatan keputusan dan kebijakan tetapi sedikit pengarahan. Gaya pemimpin yang tinggi dukungan dan rendah pengarahan dirujuk “partisipatif karena posisi kontrol atas pemecahan masalah dan pembuatan keputusan dipegang secara bergantian. Dengan penggunaan gaya partisipatif ini,



pemimpin dan bawahan saling tukar menukar ide dalam pemecahan masalah dan pembuatan keputusan.

Hasil penelitian ini tidak sejalan dengan penelitian terdahulu yang pertama dilakukan oleh Fitriani (2013), dikarenakan adanya perbedaan teknik analisis datanya menggunakan regresi sederhana, dengan objek di Dinas Pendidikan Provinsi Kalimantan Timur, jumlah populasi dan indikatornya terdiri dari pimpinan dan bawahan sama-sama terlibat dalam pengambilan keputusan, pimpinan memberikan keleluasaan kepada bawahan, hubungan dengan bawahan, motivasi. Yang kedua dilakukan oleh Pertiwi (2015) dengan menggunakan regresi berganda, objeknya yaitu studi kasus pada giant cabang graha raya Jakarta, indikatornya terdiri dari memberikan kebebasan berpendapat, mempertimbangkan saran, jumlah populasi, hasil yang menunjukkan bahwa variabel X2 yaitu kepuasan kerja tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Dan yang ketiga dilakukan oleh Saputra (2017) dengan menggunakan regresi berganda, objeknya yaitu di Dinas Pekerjaan Umum Provinsi Kalimantan Timur, indikatornya terdiri dari pimpinan menjadi pendengar yang aktif, bawahan diberikan kesempatan untuk membuat keputusan, komunikasi dua arah, pemimpin mendukung bawahan dalam mengambil resiko, pemimpin memberi pujian atas keberhasilan tugas dan membangun percaya diri baik bawahan maupun atasan.

Berdasarkan hasil penelitian dapat dijelaskan bahwa dalam suatu organisasi atau perusahaan, fungsi dan peranan pemimpin dalam mendorong pembentukan organisasi yang diharapkan menjadi dominan. Dikarenakan pada era globalisasi saat ini kepemimpinan yang dibutuhkan adalah yang memiliki

kompetensi yang tinggi, dan kompetensi itu bisa diperoleh jika pemimpin tersebut telah memiliki pengalaman, dan pengetahuan secara maksimal. Salah satunya pemimpin juga bisa berperilaku sesuai dengan tujuan dan bertindak sesuai dengan maksud yang akan dicapai. Dengan gaya berperilaku yang tepat dapat mempengaruhi pegawai dalam dalam melaksanakan apa yang diperintahkan guna mencapai tujuan yang diminta oleh perusahaan, baik dalam bekerja secara optimal maupun mencapai target yang ditetapkan.

Salah satu gaya kepemimpinan yang digunakan ialah gaya kepemimpinan partisipatif dimana gaya kepemimpinan ini menurut *White and Lippit* dalam Pasolong (2008:46), pemimpin sering mengadakan konsultasi dengan mengikuti bawahannya dan aktif dalam menentukan rencana kerja yang berhubungan dengan kelompok. Disini pemimpin seperti moderator atau koordinator dan tidak memegang peranan seperti pada kepemimpinan otoriter.

Dari penjelasan di atas dapat ditarik pemahaman bahwa seorang pemimpin memiliki pengaruh besar dalam mendorong peningkatan kerja para pegawainya. Pemimpin juga harus bisa memposisikan dengan tepat dalam berperilaku terhadap pegawai agar hasil kerja mereka dapat dihasilkan secara maksimal. Kondisi mengenai gaya kepemimpinan partisipatif Bagian Umum Pada Perusahaan Daerah Air Minum (PDAM) di Samarinda berdasarkan hasil temuan dari kuesioner, yang akan dijelaskan berdasarkan indikator dari gaya kepemimpinan partisipatif itu sendiri yaitu sebagai berikut:

**a. Pengambilan Keputusan**

Dimana indikator pengambilan keputusan memiliki sub indikator yaitu berpartisipasi memberikan saran dan evaluasi alternatif. Dapat dilihat bahwa mayoritas responden yang menjawab sangat setuju pada sub indikator pengambilan keputusan adalah sebanyak 70% , dan mayoritas responden yang menjawab sangat setuju pada sub indikator evaluasi alternatif adalah 46%. Dikarenakan setiap diadakan musyawarah dan pengambilan keputusan, pegawai diberi kesempatan untuk menyampaikan pendapat atau saran dan akan di evaluasi bersama-sama dengan keputusan akhir akan ditetapkan oleh pimpinan.

**b. Keleluasaan**

Dari indikator keleluasaan mempunyai sub indikator kepercayaan dari pimpinan yang diketahui mayoritas pegawai menjawab sangat setuju adalah 49% dikarenakan pimpinan memberikan kepercayaan kepada pegawai yang telah mengerti bagaimana menjalankan pekerjaannya. Beda halnya dengan pekerjaan yang cukup penting, pimpinan akan sambil mengawasi dan mengarahkan sampai pegawai itu mengerti. Untuk sub indikator kebebasan dari pimpinan dapat dilihat bahwa mayoritas responden yang menjawab setuju adalah 50% dikarenakan pimpinan memang mengawasi dengan sewajarnya, dalam artian pegawai dapat mempertanggung jawabkan pekerjaannya masing-masing.

**c. Hubungan dengan bawahan**

Dimana hubungan dengan bawahan dengan sub indikator hubungan yang baik dengan pimpinan dapat dilihat bahwa mayoritas responden menyatakan sangat setuju sebanyak 51% dikarenakan beberapa pegawai memang memiliki hubungan yang baik dengan pimpinan, walaupun sempat ada yang berselisih paham dengan pimpinan karena perbedaan pendapat tetapi dapat diselesaikan dengan baik, serta ada beberapa pegawai menyatakan bahwa adanya tekanan dari pimpinan mengenai pekerjaan yang membuat pegawai merasa kurang nyaman. Sedangkan sub indikator saling percaya satu dengan yang lain terlihat bahwa mayoritas pegawai memilih sangat setuju sebanyak 60% dikarenakan baik dari pimpinan ataupun pegawai layaknya sudah seperti keluarga sehingga bisa saling memberikan kepercayaan satu dengan yang lain.

**d. Motivasi**

Dimana sub indikator motivasi yaitu motivasi dari dalam diri karyawan dapat dilihat bahwa mayoritas responden menjawab sangat setuju sebanyak 78% dikarenakan para pegawai berusaha bekerja keras dan sebaik mungkin untuk meningkatkan kemampuan di bidang mereka masing-masing. Sedangkan untuk sub indikator motivasi dari lingkungan kerja dapat dilihat bahwa mayoritas responden menjawab sangat setuju sebanyak 51% dikarenakan lingkungan kerja yang memadai dan nyaman membuat pegawai semangat bekerja.

#### **4.3.8.2 Pengaruh Kepuasan Kerja Secara Parsial Terhadap Kinerja Pegawai**

Hasil penelitian menunjukkan bahwa variabel kepuasan kerja secara parsial berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai Bagian Umum Perusahaan Daerah Air Minum (PDAM) Tirta Kencana di Samarinda. Hal ini dapat dilihat dari hasil uji t (parsial) diperoleh nilai  $t_{hitung}$  sebesar 6,066 dengan nilai  $t_{tabel}$  1,99773, yang artinya bahwa variabel independen ( $X_2$ ) berpengaruh signifikan secara parsial terhadap variabel dependen ( $Y$ ) dan dapat dinyatakan  $H_0$  ditolak dan  $H_1$  diterima. Dan berdasarkan hasil dari sumbangan efektif (SE) variabel Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Pegawai adalah sebesar 50,5%. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa variabel Kepuasan Kerja secara parsial berpengaruh signifikan terhadap variabel Kinerja Pegawai Bagian Umum Perusahaan Daerah Air Minum (PDAM) Tirta Kencana di Samarinda.

Hasil penelitian ini didukung dengan teori yang dikemukakan oleh Hasibuan (2013:202) “Kepuasan kerja adalah sikap emosional yang menyenangkan dan mencintai pekerjaannya. Sikap ini dicerminkan oleh moral kerja, kedisiplinan dan prestasi kerja”.

Hasil penelitian ini juga sejalan dengan penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Pertiwi (2015) dengan menggunakan regresi berganda, objeknya yaitu studi kasus pada giant cabang graha raya Jakarta, indikatornya terdiri dari sistem kompensasi yang sesuai, pemberian jaminan kesehatan kerja, fasilitas yang memadai, hubungan baik antar karyawan, pekerjaan sesuai jabatan, dapat memberikan saran, ingin dihargai, dan kesempatan promosi.

Berdasarkan hasil penelitian dapat dijelaskan bahwa kepuasan kerja pegawai merupakan salah satu faktor yang mendukung keberhasilan perusahaan dalam mencapai tujuannya. Dimana kepuasan kerja dalam perusahaan menyangkut usaha-usaha untuk meningkatkan eektivitas perusahaan, dengan cara membuat efektif perilaku pegawai dalam bekerja. Perilaku pegawai yang menopang pencapaian tujuan perusahaan merupakan sisi lain yang harus diperhatikan, disamping penggunaan mesin-mesin modern sebagai hasil kemajuan di bidang teknologi, ketidakpuasan pegawai dalam bekerja akan mengakibatkan suatu situasi yang tidak menguntungkan baik perusahaan maupun individual. Ketidakpuasan dalam bekerja akan dapat menimbulkan perilaku agresif, atau sebaliknya akan menunjukkan sikap menarik diri dari kontak dengan lingkungan sosialnya, Sutrisno (2009:80).

Pengaruh kepuasan kerja ini berdampak dengan kinerja pegawai, dimana pegawai merasakan ketidakpuasan dalam bekerja maka tidak menghasilkan suatu kinerja yang maksimal. Jadi, perusahaan harus lebih memperhatikan lagi tentang kepuasan kerja pegawai. Hal ini disebabkan karna kepuasan kerja merupakan salah satu aspek yang dapat mempengaruhi besar kecilnya hasil kerja yang dimiliki oleh seorang pegawai.

Permasalahan kepuasan kerja yang terjadi pada Bagian Umum Perusahaan Daerah Air Minum (PDAM) Tirta Kencana di Samarinda berdasarkan hasil temuan dari kuesioner, yang akan dijelaskan berdasarkan indikator dari kepuasan kerja itu sendiri yaitu sebagai berikut:

**a. Pembayaran**

Dari indikator pembayaran memiliki sub indikator pemberian gaji yang sesuai, maka dapat diketahui bahwa mayoritas responden menjawab sangat setuju sebanyak 54% dikarenakan gaji yang diberikan memang sudah cukup dan sesuai dengan beban kerja yang diberikan oleh pimpinan, dan ada beberapa pegawai juga yang memilih ragu-ragu sebanyak 8% dengan pernyataan bahwa gaji yang diberikan oleh pimpinan menurutnya kurang dan tidak sesuai dengan beban pekerjaan yang lumayan berat yang diberikan oleh pimpinan mereka. Sedangkan untuk sub indikator tunjangan dapat diketahui bahwa mayoritas responden yang menjawab setuju adalah 51% dikarenakan tunjangan-tunjangan yang diberikan ialah dalam bentuk umroh dan yang memiliki masa bakti kerja 10-20 tahun, dan untuk masa kerja yang belum mencapai 10 tahun, mendapatkan tunjangan berupa insentif dalam kurun waktu setahun sekali dan dilihat juga dari kinerja pegawai tersebut

**b. Pekerjaan**

Dimana indikator pekerjaan memiliki sub indikator yaitu mencintai pekerjaan, maka dapat diketahui bahwa mayoritas responden menjawab sangat setuju sebanyak 58% dikarenakan pegawai mampu untuk belajar hal-hal baru dalam pekerjaan yang membuat mereka mencintai dan mendalami pekerjaan yang sudah diberikan oleh pimpinan dengan baik. Sedangkan untuk sub indikator pekerjaan sesuai dengan *skill* atau kemampuan dapat diketahui bahwa mayoritas responden yang menjawab sangat setuju sebanyak 53% dikarenakan

pegawai merasa puas dan mampu menjalankan serta menyelesaikan pekerjaan sesuai dengan tanggung jawab dan kemampuan masing-masing pegawai.

**c. Kesempatan Promosi**

Dimana indikator kesempatan promosi memiliki sub indikator yaitu kesempatan untuk maju dan mengembangkan keahlian. Dapat dilihat bahwa mayoritas responden memilih sangat setuju pada sub indikator kesempatan untuk maju sebanyak 51%, dan mayoritas responden yang menjawab setuju pada sub indikator mengembangkan keahlian adalah sebanyak 53% dikarenakan pegawai merasa puas atas kesempatan kenaikan jabatan yang diberikan perusahaan kepada pegawai, serta dapat memanfaatkan dengan baik kesempatan untuk mengembangkan keahlian pada masing-masing individu guna menciptakan kinerja yang maksimal untuk perusahaan.

**d. Atasan**

Dari indikator atasan memiliki sub indikator yaitu peranan atasan terhadap rekan kerja, maka dapat dilihat bahwa mayoritas responden memilih sangat setuju sebanyak 48% dikarenakan ada beberapa sikap pimpinan yang membuat pegawai merasa kurang puas, didukung dengan responden memilih ragu-ragu sebanyak 12% dan memilih tidak setuju sebanyak 4% dikarenakan kurangnya perhatian pimpinan kepada pegawai seperti kebutuhan pribadi dan beberapa fasilitas kantor yang kurang memadai dan pegawai sampai menunggu beberapa hari baru direspon oleh pimpinan. Sedangkan untuk sub indikator kemampuan pengambilan keputusan dapat dilihat mayoritas responden memilih sangat setuju 40% dan responden yang menjawab setuju sebanyak 48% dan ada



beberapa responden yang menjawab ragu-ragu dan tidak setuju dikarenakan pengambilan keputusan oleh pimpinan tidak sesuai dengan standar prosedur perusahaan.

#### **e. Rekan Kerja**

Dimana indikator rekan kerja memiliki sub indikator yaitu berhubungan baik dengan rekan kerja, maka dapat dilihat bahwa mayoritas responden menjawab sangat setuju sebanyak 75% dikarenakan setiap bidang pekerjaan, pegawai melakukan interaksi antar rekan kerja untuk melaksanakan pekerjaan sesuai dengan tugas per individu maupun berkelompok. Sedangkan untuk sub indikator tanggung jawab antar pegawai, dapat diketahui bahwa mayoritas responden yang menjawab sangat setuju sebanyak 50% dikarenakan pegawai mampu melaksanakan tugas dan menyelesaikan tugas sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan perusahaan terhadap individu masing-masing.

#### **4.3.8.3 Variabel Yang Paling Berpengaruh Dominan Terhadap Kinerja Pegawai**

Berdasarkan hasil perhitungan diketahui bahwa variabel kepuasan kerja (X2) merupakan variabel yang paling berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai Bagian Umum Pada Perusahaan Daerah Air Minum (PDAM) Tirta Kencana di Samarinda, karena kepuasan kerja (X2) memiliki koefisien regresi tertinggi yaitu 0,656 atau 65,6%. Hal ini dapat dilihat pada tabel 4.35 dari nilai regresi linier berganda pada variabel X1 sebesar 0,595 dengan nilai koefisien korelasi (R) 0,780 artinya kekuatan dan arah hubungan antara variabel kepuasan kerja terhadap kinerja pegawai dan nilai koefisien determinasi ( $R^2$ ) 0,608 yang

artinya variabel kepuasan kerja memiliki pengaruh positif terhadap kinerja pegawai Bagian Umum Pada Perusahaan Daerah Air Minum (PDAM) Tirta Kencana di Samarinda. Sisanya sebesar 39,2% ditentukan dan dijelaskan oleh variabel-variabel lain yang tidak disertakan di dalam penelitian.

Dari hasil di atas, maka dapat diketahui bahwa kepuasan kerja belum sepenuhnya berjalan dengan baik, karena dilihat dari indikator pembayaran dan atasan yang mana berdasarkan hasil wawancara kepada beberapa pegawai menyatakan ada ketidakpuasan dalam pembayaran atau gaji yang tidak sesuai dengan beban pekerjaan yang diberikan, sedangkan ia melaksanakan pekerjaan mereka dengan baik. Lambat laun hal ini bisa mempengaruhi kinerja pegawai dan membuat kinerja pegawai tidak maksimal jika tidak diperhatikan oleh pimpinan. Sedangkan peranan atasan kepada pegawai juga lebih diperhatikan kembali, karena berdasarkan hasil wawancara kepada beberapa pegawai, ditemukan bahwa pegawai pernah memberitahu atasan mengenai fasilitas kantor yang kurang memadai dan beberapa hari kemudian baru diperbaiki. Kendala-kendala tersebut sangat berdampak pada target pekerjaan dan kinerja pegawai. Sesuai dengan teori yang dikemukakan oleh Hasibuan (2013:202) “Kepuasan kerja adalah sikap emosional yang menyenangkan dan mencintai pekerjaannya. Sikap ini dicerminkan oleh moral kerja, kedisiplinan dan prestasi kerja”. Dari penjelasan tersebut menunjukkan bahwa kepuasan kerja menjadi faktor utama dalam meningkatkan kinerja agar lebih baik lagi.

Maka dapat disimpulkan yaitu variabel kepuasan kerja merupakan variabel yang paling berpengaruh dominan terhadap kinerja pegawai Bagian Umum Perusahaan Daerah Air Minum (PDAM) Tirta Kencana di Samarinda.

## **BAB V**

### **PENUTUP**

#### **5.1 Simpulan**

Berdasarkan hasil penelitian yang telah dilakukan dan pembahasan yang telah diuraikan, maka simpulan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

- a. Dari hasil perhitungan Uji F (simultan) menunjukkan bahwa variabel Gaya Kepemimpinan Partisipatif dan Kepuasan Kerja secara simultan berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Pegawai Bagian Umum Pada Perusahaan Daerah Air Minum (PDAM) Tirta Kencana di Samarinda.
- b. Dari hasil Uji t (parsial) menunjukkan bahwa kedua variabel bebas yang terdiri dari Gaya Kepemimpinan Partisipatif dan Kepuasan Kerja, hanya variabel kepuasan kerja yang secara parsial berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai Bagian Umum Pada Perusahaan Daerah Air Minum (PDAM) Tirta Kencana di Samarinda.
- c. Variabel kepuasan kerja merupakan variabel yang paling berpengaruh terhadap kinerja pegawai Bagian Umum Pada Perusahaan Daerah Air Minum (PDAM) Tirta Kencana di Samarinda. Hal ini dikarenakan kepuasan kerja pada perusahaan belum sepenuhnya berjalan dengan baik sehingga kepuasan kerja pegawai berakibat pada masing-masing kinerja pegawai.

## 5.2 Saran

Sehubungan dengan kesimpulan yang dikemukakan di atas dan berdasarkan penelitian yang dilakukan oleh peneliti, maka diajukan beberapa saran sebagai berikut:

1. Mengenai gaya kepemimpinan partisipatif, sebaiknya pimpinan meningkatkan sikap partisipatif kepada pegawai dengan cara menunjukkan kapasitasnya untuk mendelegasikan tanggung jawab secara cermat kepada pegawainya, mempertimbangkan saran-saran yang diajukan oleh pegawai dan menjalin komunikasi kepada pegawai dalam mengevaluasi hasil kerja yang telah dilakukan maupun rencana kerja yang akan dilakukan kedepannya agar memperoleh hasil yang maksimal dalam suatu pekerjaan.
2. Mengenai kepuasan kerja, pimpinan dapat meningkatkan kepuasan kerja dengan memberikan penghargaan kepada pegawai yang mematuhi peraturan dan kedisiplinan. Selain itu, pimpinan dapat memberikan surat rekomendasi kepada pusat mengenai pegawai yang memiliki kinerja yang baik agar bisa dipertimbangkan untuk kenaikan gaji. Kebutuhan dasar pegawai juga harus diperhatikan seperti ruang kerja yang kondusif dan fasilitas pendukung lainnya guna meningkatkan kinerja pegawai.
3. Mengenai kinerja pegawai yang kurang maksimal dapat ditingkatkan dengan cara mempertegas kedisiplinan jam kerja yang berlaku pada perusahaan dengan cara memberikan sanksi berupa surat peringatan, potongan uang insentif dan penundaan pengangkatan jabatan bagi pegawai yang masih melanggar peraturan.

## DAFTAR PUSTAKA

### Sumber Buku :

- Bangun, Wilson. 2012. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Erlangga.
- Ghozali, Imam. 2009. *Aplikasi Analisis Multivariate Dengan Program SPSS*. Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro
- \_\_\_\_\_. 2011. *Aplikasi Analisis Multivariate Dengan Program SPSS*. Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro
- Hasibuan, Malayu. 2013. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Herlambang, Susatyo. 2014. *Perilaku Organisasi, Cara Mudah Mempelajari Perilaku Manusia dalam Sebuah Organisasi*. Yogyakarta: Gosyen Publishing.
- Istijanto, Oei. 2010. *Riset Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Gramedia Pustaka Utama
- Kartono Kartini. 2016. *Pemimpin dan Kepemimpinan, Apakah Kepemimpinan Yang Abnormal Itu?*. Jakarta: Rajawali Pers
- Mangkunegara, Anwar Prabu. 2011. *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*. Bandung: Remaja Rosdakarya
- Pasolong, Harbani. 2008. *Kepemimpinan Birokrasi*. Bandung: Alfabeta
- Purwanto dan Sulistyastuti. 2011. *Metode Penelitian*. Jakarta: Salemba Empat
- Rangkuti. 2007. *Riset Pemasaran*. Jakarta: PT Gramedia Pustaka Utama Bekerjasama dengan Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi II BII.
- Rivai, Veithzal. 2009. *Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Perusahaan Dari Teori Ke Praktik*. Jakarta: Raja Grafindo Persada
- \_\_\_\_\_.dkk. 2014. *Kepemimpinan dan Perilaku Organisasi*. Jakarta: Raja Grafindo Persada
- Sadili, Samsudin. 2010. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bandung: Pustaka Setia
- Sugiyono.2008. *Metode Penelitian Bisnis*. Bandung: Alfabeta

- Sugiyono. 2009. *Metode Penelitian Kuantitatif Kualitatif Dan R&D*. Bandung: Alfabeta
- \_\_\_\_\_. 2013. *Metode Penelitian Kuantitatif Kualitatif Dan R&D*. Bandung: Alfabeta
- \_\_\_\_\_. 2013. *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan Kombinasi(mixed methods)*. Bandung: Alfabeta
- Suharjo, Bambang. 2013. *Statistika Terapan Disertai Contoh Aplikasi dengan SPSS*. Yogyakarta: Graha Ilmu
- Suliyanto. 2011. *Ekonometrika Terapan: Teori dan Aplikasi dengan SPSS*. Yogyakarta: Andi
- Sutrisno, Edi. 2011. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. ED. I. Jakarta : Kencana PrenadaMedia Group.
- Suwatno. 2013. *Manajemen SDM dalam Organisasi Publik dan Bisnis*. Bandung: Alfabeta
- Thoifah, I. 2015. *Statistika Pendidikan dan Metode Penelitian Kuantitatif*. Malang: Madani
- Wahyusumidjo.2010. *Kepemimpinan dan Motivasi*. Jakarta: Ghalia Indonesia

### **Sumber Internet**

- Adad Danuarta. “Gaya Kepemimpinan Menurut Para Ahli“(Online). <http://adaddanuarta.blogspot.co.id/2014/11/gaya-kepemimpinan-merurut-para-ahli.html>. Diakses 20 November 2017.
- Ade Sanjaya. “Pengertian Kinerja Pegawai Menurut Definisi Para Ahli“ (Online) <http://www.landasanteori.com/2015/10/pengertian-kinerja-pegawai-menurut.html>. Diakses 21 November 2017.
- Alicia Citralyana. “Kepemimpinan“ (Online) <http://aliciacitralyana.blogspot.com/2013/10/normal-0-false-false-en-us-x-none.html>
- Arum. “Teori-teoriKepemimpinan“(Online).<https://arum05.wordpress.com/2009/10/30/teori-teori-kepemimpinan>. Diakses 19 November 2017
- Bob Susanto. “Fungsi, Sejarah dan Pengertian Kepemimpinan Menurut Para Ahli Lengkap“(Online).<http://www.spengetahuan.com/2016/08/fungsi->

sejarah-dan-pengertian-kepemimpinan-menurut-para-ahli-lengkap.html.  
Diakses 25 November 2017.

Budi Prasetijo. “Kepemimpinan Partisipatif” (Online). *smart-pustaka.blogspot.com/2013/05/kepemimpinan-partisipatif.html*. Diakses 17 Oktober 2018

Sahid Raharjo. <https://www.spssindonesia.com/2018/02/cara-menghitung-se-sr-regresi-berganda.html?m=1>. Diakses 6 Januari 2022

Wibowo Subekti. “Pengertian Pegawai” (Online). [www.wibowopajak.com/2012/02/pengertian-pegawai.html?m=1](http://www.wibowopajak.com/2012/02/pengertian-pegawai.html?m=1) Diakses 17 November 2017

### **Jurnal dan Skripsi**

Etika, Maria. Samya. 2016 “Hubungan Antara Persepsi Gaya Kepemimpinan Partisipatif dan Kinerja Karyawan di PT. Tirta Madu” Program Studi Psikologi Fakultas Psikologi Universitas Sanata Darma Yogyakarta

Hasanah, Faridatun. 2016 “Pengaruh Kepemimpinan terhadap Kinerja Pegawai pada Perusahaan Daerah Air Minum (PDAM) Tirta Kencana di Samarinda” Skripsi Universitas Mulawarman Samarinda

Hermawan, Rizky. Budi. 2012 “Pengaruh Gaya Kepemimpinan Dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Bagian Produksi PT. Garda Wahana Perkasa Surabaya”. Skripsi Universitas Pembangunan Nasional Veteran Jawa Timur.

Paramita, Lisa. 2017 “Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja Pegawai Badan Penelitian Dan Pengembangan Daerah Provinsi Kalimantan Timur” Skripsi Universitas Mulawarman Samarinda

Pertiwi, Dian. Maharani. 2015 “Pengaruh Kepemimpinan, Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja”. Skripsi Universitas Islam Negeri Syarif Hidayatullah Jakarta.

Podungge, Robiyati. 2014. “Pengaruh Gaya Kepemimpinan Partisipatif Terhadap Pengambilan Keputusan di Desa Longalo Kecamatan Bulango Utara Kabupaten Bone Bulango, Program Studi Sarjana Manajemen Jurusan Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Negeri Gorontalo November.

Prasetyo, Sigit. 2014 “Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan dengan Kepuasan Kerja sebagai Variabel



*Intervening* (Studi pada Hotel Berbintang di Yogyakarta)” Skripsi Universitas Negeri Yogyakarta.

Pratiwi, Inge, dkk. 2018. Pengaruh Gaya Kepemimpinan Partisipatif Terhadap Prestasi Kerja dan Kinerja Karyawan pada PT. Hero Supermarket Tbk. Bintaro Divisi Sales Support. Jurnal Fakultas Fakultas Ekonomi dan Bisnis Mercu Buana. Fakultas Ekonomi Universitas Tarumanegara.

Saputra, Ade. Yuliani. 2017 “Pengaruh Gaya kepemimpinan Otokratis, Partisipatif, dan Delegatif Terhadap Kinerja pegawai Dinas Pekerjaan Umum Provinsi Kalimantan Timur” Skripsi Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Mulawarman Samarinda.

Susanti, Yunita. 2015 “Pengaruh Gaya Kepemimpinan Demokratis Terhadap Kinerja Pegawai Pada Kantor Kecamatan Sungai Pinang Kota Samarinda” Skripsi Universitas Mulawarman Samarinda.

# LAMPIRAN

## **Lampiran. 1 Kuesioner Penelitian**

### **KUESIONER PENELITIAN**

Nama saya Eka Agustin MW. Saya adalah mahasiswi jurusan Administrasi Bisnis Fakultas Ilmu Sosial dan Politik, Universitas Mulawarman. Saat ini saya sedang melakukan penelitian skripsi yang berjudul “Pengaruh Gaya Kepemimpinan Partisipatif dan Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Pegawai Bagian Umum Pada Perusahaan Daerah Air Minum (PDAM) Tirta Kencana di Samarinda. Dengan ini saya mohon bantuan dan partisipasi anda untuk menjadi salah satu responden dan secara sukarela mengisi kuesioner ini. Dimana kuesioner ini saya gunakan untuk keperluan akademis, bukan tujuan komersial.

### **PETUNJUK UMUM**

Berikut disajikan petunjuk umum untuk menjawab kuesioner penelitian ini

1. Kuesioner penelitian ini terdiri dari 3 (tiga) bagian, yaitu:

|            |                                  |
|------------|----------------------------------|
| Bagian I   | : Identitas Responden            |
| Bagian II  | : Gaya Kepemimpinan Partisipatif |
| Bagian III | : Kepuasan Kerja                 |
| Bagian IV  | : Kinerja Pegawai                |

2. Bacalah pernyataan dengan cermat, kemudian pilih salah satu alternatif jawaban dengan tanda (✓).

| Keterangan: |                       | Skor |
|-------------|-----------------------|------|
| SS          | : Sangat Setuju       | 5    |
| S           | : Setuju              | 4    |
| R           | : Ragu-Ragu           | 3    |
| TS          | : Tidak Setuju        | 2    |
| STS         | : Sangat Tidak Setuju | 1    |

3. Setelah menjawab seluruh pernyataan, periksalah kembali agar tidak ada daftar pernyataan yang tidak terjawab. Dengan adanya daftar pernyataan yang tidak terjawab, maka data tidak dapat diolah. Oleh karenanya peneliti mengharapkan agar responden menjawab semua pernyataan yang ada.

**BAGIAN I : IDENTITAS RESPONDEN**

Nama : ..... (Boleh tidak diisi)

Jenis Kelamin :

- a. Laki-laki
- b. Perempuan

Usia : ..... Tahun

Pendidikan Terakhir :

- a. Sarjana (S1, S2, S3)
- b. Diploma
- c. SMA/SMK
- d. SMP

Lamanya Bekerja : ..... Tahun

**BAGIAN II : GAYA KEPEMIMPINAN PARTISIPATIF (X1)**

**a. Pengambilan Keputusan**

| No | Pernyataan   | SS | S | R | TS | STS |
|----|--|----|---|---|----|-----|
| a. | Pimpinan memberikan saya kesempatan berpartisipasi dalam memberikan saran  |    |   |   |    |     |
| b. | Saya memilih alternatif pengambilan keputusan yang diberikan oleh pimpinan |    |   |   |    |     |

**b. Keleluasaan**

| No | Pernyataan  | SS | S | R | TS | STS |
|----|---|----|---|---|----|-----|
| a. | Pimpinan mempercayakan semua tugas yang diberikan kepada saya |    |   |   |    |     |
| b. | Pimpinan memberikan kebebasan dalam bekerja dengan sewajarnya |    |   |   |    |     |

**c. Hubungan dengan Bawahan**

| No | Pernyataan  | SS | S | R | TS | STS |
|----|---|----|---|---|----|-----|
| a. | Pimpinan membangun suasana yang membuat bawahan merasa nyaman |    |   |   |    |     |

|           |  |  |  |  |  |  |
|-----------|--|--|--|--|--|--|
| <b>b.</b> | Pimpinan serta bawahan saling memberikan kepercayaan satu dengan yang lain |  |  |  |  |  |
|-----------|--|--|--|--|--|--|

**d. Motivasi**

| No        | Pernyataan   | SS | S | R | TS | STS |
|-----------|--|----|---|---|----|-----|
| <b>a.</b> | Saya bekerja keras untuk meningkatkan kemampuan diri       |    |   |   |    |     |
| <b>b.</b> | Lingkungan kerja yang nyaman membuat saya semangat bekerja |    |   |   |    |     |

**BAGIAN III : KEPUASAN KERJA (X2)**

**a. Pembayaran**

| No        | Pernyataan  | SS | S | R | TS | STS |
|-----------|---|----|---|---|----|-----|
| <b>a.</b> | Saya merasa puas atas gaji yang diterima sudah sesuai dengan beban tugas yang diberikan |    |   |   |    |     |
| <b>b.</b> | Saya merasa puas dengan tunjangan yang diberikan perusahaan terhadap saya               |    |   |   |    |     |

**b. Pekerjaan**

| No        | Pernyataan  | SS | S | R | TS | STS |
|-----------|---|----|---|---|----|-----|
| <b>a.</b> | Saya merasa puas dengan kesempatan untuk belajar hal-hal baru dalam pekerjaan |    |   |   |    |     |
| <b>b.</b> | Saya merasa puas atas pekerjaan yang sesuai dengan keahlian saya              |    |   |   |    |     |

**c. Kesempatan Promosi**

| No        | Pernyataan   | SS | S | R | TS | STS |
|-----------|--|----|---|---|----|-----|
| <b>a.</b> | Saya merasa puas dengan kesempatan untuk memperoleh promosi kenaikan jabatan |    |   |   |    |     |

|           |   |  |  |  |  |  |
|-----------|---|--|--|--|--|--|
| <b>b.</b> | Saya merasa puas karena bisa memanfaatkan dengan baik kesempatan untuk mengembangkan keahlian |  |  |  |  |  |
|-----------|---|--|--|--|--|--|

**d. Atasan**

| No        | Pernyataan  | SS | S | R | TS | STS |
|-----------|---|----|---|---|----|-----|
| <b>a.</b> | Saya merasa puas atas sikap yang diberikan pimpinan terhadap saya dan rekan kerja |    |   |   |    |     |
| <b>b.</b> | Saya merasa puas dengan kemampuan atasan saya dalam pengambilan keputusan         |    |   |   |    |     |

**e. Rekan Kerja**

| No        | Pernyataan  | SS | S | R | TS | STS |
|-----------|---|----|---|---|----|-----|
| <b>a.</b> | Saya merasa puas dengan cara teman sekerja saya bergaul satu dengan yang lain               |    |   |   |    |     |
| <b>b.</b> | Saya merasa puas dengan seluruh rekan kerja yang bertanggung jawab terhadap hasil pekerjaan |    |   |   |    |     |

**BAGIAN IV : KINERJA PEGAWAI**

**a. Kuantitas Kerja**

| No        | Pernyataan   | SS | S | R | TS | STS |
|-----------|--|----|---|---|----|-----|
| <b>a.</b> | Saya mampu mencapai target kerja yang telah ditetapkan perusahaan              |    |   |   |    |     |
| <b>b.</b> | Saya mampu mengoptimalkan kemampuan saat melaksanakan pekerjaan yang diberikan |    |   |   |    |     |

**b. Kualitas Kerja**

| No | Pernyataan   | SS | S | R | TS | STS |
|----|--|----|---|---|----|-----|
| a. | Saya mampu menyelesaikan pekerjaan dengan teliti juga rapi                 |    |   |   |    |     |
| b. | Saya mampu menyelesaikan semua pekerjaan yang telah dibebankan kepada saya |    |   |   |    |     |

**c. Ketepatan Waktu**

| No | Pernyataan   | SS | S | R | TS | STS |
|----|--|----|---|---|----|-----|
| a. | Saya mampu menyelesaikan tugas sesuai dengan waktu yang ditentukan |    |   |   |    |     |
| b. | Saya mampu mengelola manajemen waktu dalam menyelesaikan pekerjaan |    |   |   |    |     |

**d. Kehadiran**

| No | Pernyataan   | SS | S | R | TS | STS |
|----|--|----|---|---|----|-----|
| a. | Saya datang tepat waktu sesuai dengan jadwal yang sudah ditetapkan di tempat kerja |    |   |   |    |     |
| b. | Saya meminta izin kepada pimpinan saat akan meninggalkan area kerja                |    |   |   |    |     |

**e. Kemampuan Bekerjasama**

| No | Pernyataan   | SS | S | R | TS | STS |
|----|--|----|---|---|----|-----|
| a. | Saya mampu bekerja sama dengan rekan kerja   |    |   |   |    |     |
| b. | Saya mampu membantu rekan kerja bila mengalami kesulitan terkait dengan pekerjaan, begitu pun sebaliknya |    |   |   |    |     |

**TERIMA KASIH ATAS PARTISIPASINYA**



**PEMERINTAH KOTA SAMARINDA**  
**PERUSAHAAN DAERAH AIR MINUM**  
JALAN TIRTA KENCANA NO. 1 ☎ 741460 - 741533 Fax. : 741590  
E-mail : pdamsamarinda@yahoo.co.id  
**SAMARINDA**



Samarinda, 28 November 2017

Nomor : 423.4/863-24/XI/2017  
Lampiran :-  
Perihal : Permohonan Permintaan Data

K e p a d a

Yth. Sekretaris Program Studi S1 Adm. Bisnis  
Universitas Mulawarman Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik  
Jl. Muara Muntai

Di -

**SAMARINDA**

Dengan hormat,

Menanggapi surat dari Sekretaris Program Studi S1 Adm. Bisnis Universitas Mulawarman Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Nomor : 1211/UN17.2/AB/Ak/2017 tanggal 10 November 2017 Perihal tersebut di atas, pada prinsipnya **dapat kami setujui** untuk permohonan izin permintaan data di PDAM Tirta Kencana Kota Samarinda guna menunjang untuk pembuatan Skripsi/TA. Adapun mahasiswa tersebut yaitu:

Nama : Eka Agustin M W  
Nim : 1402095001  
Program Studi : Administrasi Bisnis  
Judul Skripsi/TA : " Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Keuasan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Pada PDAM di Kota Samarinda ".

Demikian disampaikan dan diketahui untuk dipergunakan sebagaimana mestinya.

Direktur Bidang Umum & Keuangan,





## Lampiran. 4 Instrumen Penelitian

### Uji Validitas

#### Hasil Uji Validitas Gaya Kepemimpinan Partisipatif (X<sub>1</sub>)

|          |                     | Correlations |        |        |        |        |        |        |        |          |
|----------|---------------------|--------------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|----------|
|          |                     | X1_1         | X1_2   | X1_3   | X1_4   | X1_5   | X1_6   | X1_7   | X1_8   | Total_X1 |
| X1_1     | Pearson Correlation | 1            | .674** | .327** | .283*  | .529** | .532** | .310*  | .218   | .763**   |
|          | Sig. (2-tailed)     |              | .000   | .007   | .020   | .000   | .000   | .011   | .077   | .000     |
|          | N                   | 67           | 67     | 67     | 67     | 67     | 67     | 67     | 67     | 67       |
| X1_2     | Pearson Correlation | .674**       | 1      | .269*  | .331** | .443** | .572** | .109   | .219   | .725**   |
|          | Sig. (2-tailed)     | .000         |        | .028   | .006   | .000   | .000   | .381   | .075   | .000     |
|          | N                   | 67           | 67     | 67     | 67     | 67     | 67     | 67     | 67     | 67       |
| X1_3     | Pearson Correlation | .327**       | .269*  | 1      | .589** | .393** | .146   | .390** | .349** | .662**   |
|          | Sig. (2-tailed)     | .007         | .028   |        | .000   | .001   | .238   | .001   | .004   | .000     |
|          | N                   | 67           | 67     | 67     | 67     | 67     | 67     | 67     | 67     | 67       |
| X1_4     | Pearson Correlation | .283*        | .331** | .589** | 1      | .326** | .273*  | .167   | .277*  | .624**   |
|          | Sig. (2-tailed)     | .020         | .006   | .000   |        | .007   | .025   | .177   | .023   | .000     |
|          | N                   | 67           | 67     | 67     | 67     | 67     | 67     | 67     | 67     | 67       |
| X1_5     | Pearson Correlation | .529**       | .443** | .393** | .326** | 1      | .433** | .150   | .060   | .682**   |
|          | Sig. (2-tailed)     | .000         | .000   | .001   | .007   |        | .000   | .224   | .627   | .000     |
|          | N                   | 67           | 67     | 67     | 67     | 67     | 67     | 67     | 67     | 67       |
| X1_6     | Pearson Correlation | .532**       | .572** | .146   | .273*  | .433** | 1      | .293*  | .389** | .702**   |
|          | Sig. (2-tailed)     | .000         | .000   | .238   | .025   | .000   |        | .016   | .001   | .000     |
|          | N                   | 67           | 67     | 67     | 67     | 67     | 67     | 67     | 67     | 67       |
| X1_7     | Pearson Correlation | .310*        | .109   | .390** | .167   | .150   | .293*  | 1      | .469** | .495**   |
|          | Sig. (2-tailed)     | .011         | .381   | .001   | .177   | .224   | .016   |        | .000   | .000     |
|          | N                   | 67           | 67     | 67     | 67     | 67     | 67     | 67     | 67     | 67       |
| X1_8     | Pearson Correlation | .218         | .219   | .349** | .277*  | .060   | .389** | .469** | 1      | .528**   |
|          | Sig. (2-tailed)     | .077         | .075   | .004   | .023   | .627   | .001   | .000   |        | .000     |
|          | N                   | 67           | 67     | 67     | 67     | 67     | 67     | 67     | 67     | 67       |
| Total_X1 | Pearson Correlation | .763**       | .725** | .662** | .624** | .682** | .702** | .495** | .528** | 1        |
|          | Sig. (2-tailed)     | .000         | .000   | .000   | .000   | .000   | .000   | .000   | .000   |          |
|          | N                   | 67           | 67     | 67     | 67     | 67     | 67     | 67     | 67     | 67       |

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

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

### Hasil Uji Validitas Kepuasan Kerja (X<sub>2</sub>)

| Correlations |                 |        |        |        |        |        |        |        |        |        |          |        |
|--------------|-----------------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|----------|--------|
|              | X2_1            | X2_2   | X2_3   | X2_4   | X2_5   | X2_6   | X2_7   | X2_8   | X2_9   | X2_10  | Total_X2 |        |
| X2_1         | Pearson         | 1      | .552** | .553** | .460** | .343** | .315** | .321** | .113   | .120   | .254*    | .611** |
|              | Correlation     |        |        |        |        |        |        |        |        |        |          |        |
|              | Sig. (2-tailed) |        | .000   | .000   | .000   | .004   | .009   | .008   | .363   | .335   | .038     | .000   |
| X2_2         | N               | 67     | 67     | 67     | 67     | 67     | 67     | 67     | 67     | 67     | 67       | 67     |
|              | Pearson         | .552** | 1      | .415** | .328** | .320** | .349** | .294*  | .058   | .142   | .135     | .528** |
|              | Correlation     |        |        |        |        |        |        |        |        |        |          |        |
| X2_3         | Sig. (2-tailed) | .000   |        | .000   | .007   | .008   | .004   | .016   | .639   | .251   | .275     | .000   |
|              | N               | 67     | 67     | 67     | 67     | 67     | 67     | 67     | 67     | 67     | 67       | 67     |
|              | Pearson         | .553** | .415** | 1      | .605** | .510** | .368** | .485** | .240   | .342** | .309*    | .739** |
| X2_4         | Correlation     |        |        |        |        |        |        |        |        |        |          |        |
|              | Sig. (2-tailed) | .000   | .000   |        | .000   | .000   | .002   | .000   | .050   | .005   | .011     | .000   |
|              | N               | 67     | 67     | 67     | 67     | 67     | 67     | 67     | 67     | 67     | 67       | 67     |
| X2_5         | Pearson         | .460** | .328** | .605** | 1      | .546** | .261*  | .357** | .259*  | .177   | .350**   | .671** |
|              | Correlation     |        |        |        |        |        |        |        |        |        |          |        |
|              | Sig. (2-tailed) | .000   | .007   | .000   |        | .000   | .033   | .003   | .035   | .153   | .004     | .000   |
| X2_6         | N               | 67     | 67     | 67     | 67     | 67     | 67     | 67     | 67     | 67     | 67       | 67     |
|              | Pearson         | .343** | .320** | .510** | .546** | 1      | .540** | .676** | .438** | .400** | .442**   | .822** |
|              | Correlation     |        |        |        |        |        |        |        |        |        |          |        |
| X2_7         | Sig. (2-tailed) | .004   | .008   | .000   | .000   |        | .000   | .000   | .000   | .001   | .000     | .000   |
|              | N               | 67     | 67     | 67     | 67     | 67     | 67     | 67     | 67     | 67     | 67       | 67     |
|              | Pearson         | .315** | .349** | .368** | .261*  | .540** | 1      | .481** | .361** | .151   | .251*    | .635** |
| X2_8         | Correlation     |        |        |        |        |        |        |        |        |        |          |        |
|              | Sig. (2-tailed) | .009   | .004   | .002   | .033   | .000   |        | .000   | .003   | .224   | .040     | .000   |
|              | N               | 67     | 67     | 67     | 67     | 67     | 67     | 67     | 67     | 67     | 67       | 67     |
| X2_9         | Pearson         | .321** | .294*  | .485** | .357** | .676** | .481** | 1      | .460** | .472** | .314**   | .772** |
|              | Correlation     |        |        |        |        |        |        |        |        |        |          |        |
|              | Sig. (2-tailed) | .008   | .016   | .000   | .003   | .000   | .000   |        | .000   | .000   | .010     | .000   |
| X2_10        | N               | 67     | 67     | 67     | 67     | 67     | 67     | 67     | 67     | 67     | 67       | 67     |
|              | Pearson         | .113   | .058   | .240   | .259*  | .438** | .361** | .460** | 1      | .374** | .472**   | .604** |
|              | Correlation     |        |        |        |        |        |        |        |        |        |          |        |
| Total_X2     | Sig. (2-tailed) | .363   | .639   | .050   | .035   | .000   | .003   | .000   |        | .002   | .000     | .000   |
|              | N               | 67     | 67     | 67     | 67     | 67     | 67     | 67     | 67     | 67     | 67       | 67     |
|              | Pearson         | .120   | .142   | .342** | .177   | .400** | .151   | .472** | .374** | 1      | .093     | .512** |
| Total_X2     | Correlation     |        |        |        |        |        |        |        |        |        |          |        |
|              | Sig. (2-tailed) | .335   | .251   | .005   | .153   | .001   | .224   | .000   | .002   |        | .456     | .000   |



|       |                 |       |       |        |        |        |        |        |        |        |        |        |
|-------|-----------------|-------|-------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|
| Y_6   | Pearson         | .315* | .191  | .285*  | .456** | .289*  | 1      | .292*  | .394** | .436** | .105   | .591** |
|       | Correlation     | *     |       |        |        |        |        |        |        |        |        |        |
|       | Sig. (2-tailed) | .010  | .122  | .019   | .000   | .018   |        | .016   | .001   | .000   | .396   | .000   |
| Y_7   | N               | 67    | 67    | 67     | 67     | 67     | 67     | 67     | 67     | 67     | 67     | 67     |
|       | Pearson         | .260* | .259* | .378** | .307*  | .342** | .292*  | 1      | .424** | .456** | .043   | .606** |
|       | Correlation     |       |       |        |        |        |        |        |        |        |        |        |
| Y_8   | Sig. (2-tailed) | .034  | .035  | .002   | .011   | .005   | .016   |        | .000   | .000   | .731   | .000   |
|       | N               | 67    | 67    | 67     | 67     | 67     | 67     | 67     | 67     | 67     | 67     | 67     |
|       | Pearson         | .209  | .096  | .190   | .295*  | .069   | .394** | .424** | 1      | .211   | .482** | .522** |
| Y_9   | Correlation     |       |       |        |        |        |        |        |        |        |        |        |
|       | Sig. (2-tailed) | .090  | .438  | .123   | .015   | .580   | .001   | .000   |        | .087   | .000   | .000   |
|       | N               | 67    | 67    | 67     | 67     | 67     | 67     | 67     | 67     | 67     | 67     | 67     |
| Y_10  | Pearson         | .562* | .385* | .460** | .261*  | .510** | .436** | .456** | .211   | 1      | .117   | .714** |
|       | Correlation     | *     | *     |        |        |        |        |        |        |        |        |        |
|       | Sig. (2-tailed) | .000  | .001  | .000   | .033   | .000   | .000   | .000   | .087   |        | .344   | .000   |
| Total | N               | 67    | 67    | 67     | 67     | 67     | 67     | 67     | 67     | 67     | 67     | 67     |
|       | Pearson         | .106  | .161  | .215   | .238   | .059   | .105   | .043   | .482** | .117   | 1      | .385** |
|       | Correlation     |       |       |        |        |        |        |        |        |        |        |        |
| _Y    | Sig. (2-tailed) | .392  | .192  | .080   | .052   | .634   | .396   | .731   | .000   | .344   |        | .001   |
|       | N               | 67    | 67    | 67     | 67     | 67     | 67     | 67     | 67     | 67     | 67     | 67     |
|       | Pearson         | .723* | .613* | .746** | .520** | .713** | .591** | .606** | .522** | .714** | .385** | 1      |
| Total | Correlation     | *     | *     |        |        |        |        |        |        |        |        |        |
|       | Sig. (2-tailed) | .000  | .000  | .000   | .000   | .000   | .000   | .000   | .000   | .000   | .001   |        |
|       | N               | 67    | 67    | 67     | 67     | 67     | 67     | 67     | 67     | 67     | 67     | 67     |

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

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

## Uji Reliabilitas

### Hasil Uji Reliabilitas Gaya Kepemimpinan Partisipatif (X<sub>1</sub>)

| Reliability Statistics |            |
|------------------------|------------|
| Cronbach's Alpha       | N of Items |
| .806                   | 8          |

### Hasil Uji Reliabilitas Kepuasan Kerja (X<sub>2</sub>)

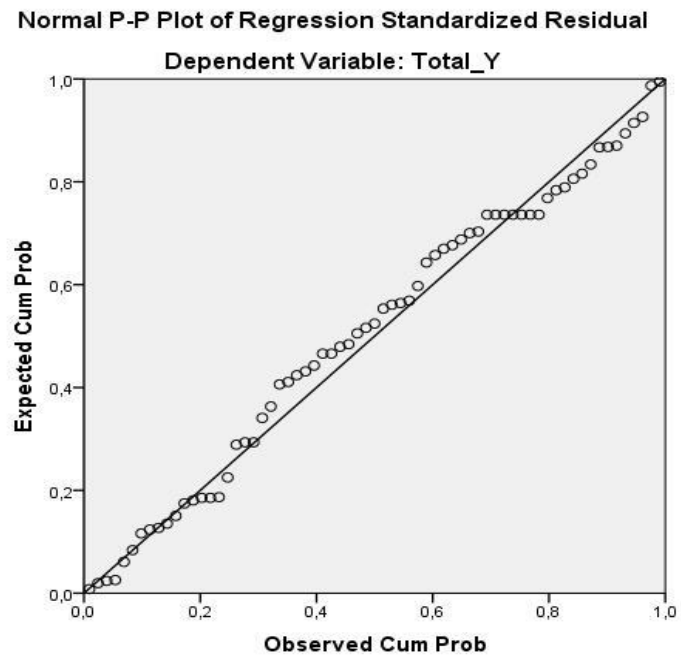
| Reliability Statistics |            |
|------------------------|------------|
| Cronbach's Alpha       | N of Items |
| .846                   | 10         |

### Hasil Uji Reliabilitas Kinerja Pegawai (Y)

| Reliability Statistics |            |
|------------------------|------------|
| Cronbach's Alpha       | N of Items |
| .819                   | 10         |

## Lampiran.5 Hasil Uji Asumsi Klasik

### Hasil Uji Normalitas



### Uji Kolmogorov Smirnov

#### One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test

|                                  |                | Unstandardized Residual |
|----------------------------------|----------------|-------------------------|
| N                                |                | 67                      |
| Normal Parameters <sup>a,b</sup> | Mean           | 0E-7                    |
|                                  | Std. Deviation | 2,35467986              |
|                                  | Absolute       | ,076                    |
| Most Extreme Differences         | Positive       | ,056                    |
|                                  | Negative       | -,076                   |
| Kolmogorov-Smirnov Z             |                | ,624                    |
| Asymp. Sig. (2-tailed)           |                | ,831                    |

a. Test distribution is Normal.

b. Calculated from data.

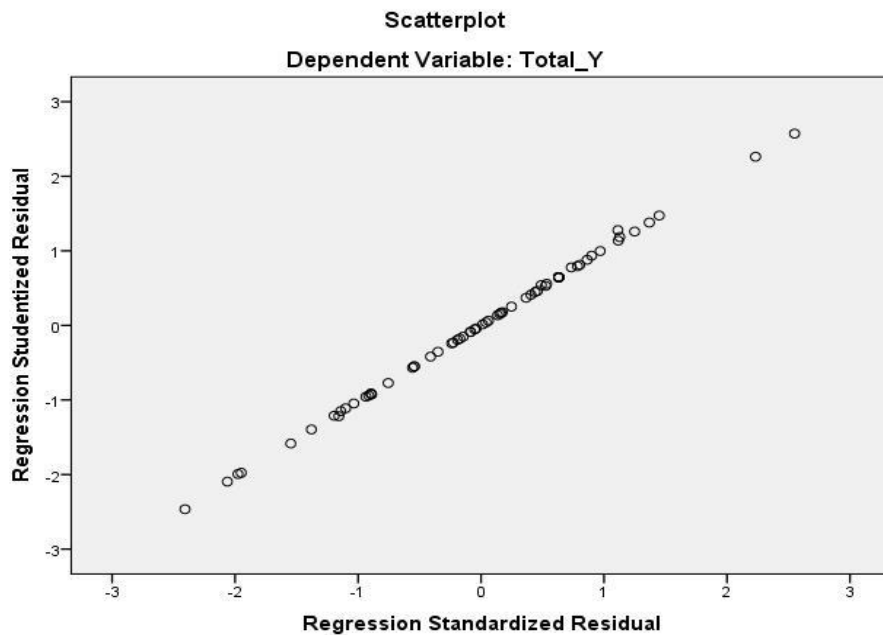
## Hasil Uji Multikolinearitas

**Coefficients<sup>a</sup>**

| Model      | Unstandardized Coefficients |            | Standardized Coefficients | t     | Sig. | Collinearity Statistics |       |
|------------|-----------------------------|------------|---------------------------|-------|------|-------------------------|-------|
|            | B                           | Std. Error | Beta                      |       |      | Tolerance               | VIF   |
| (Constant) | 13,716                      | 3,217      |                           | 4,263 | ,000 |                         |       |
| 1 Total_X1 | ,175                        | ,115       | ,165                      | 1,530 | ,131 | ,524                    | 1,908 |
| Total_X2   | ,555                        | ,092       | ,656                      | 6,066 | ,000 | ,524                    | 1,908 |

a. Dependent Variable: Total\_Y

## Hasil Uji Heteroskedastisitas



## Hasil Uji Autokorelasi

**Model Summary<sup>b</sup>**

| Model | R                 | R Square | Adjusted R Square | Std. Error of the Estimate | Durbin-Watson |
|-------|-------------------|----------|-------------------|----------------------------|---------------|
| 1     | .780 <sup>a</sup> | .608     | .595              | 2.391                      | 2.055         |

a. Predictors: (Constant), Total\_X2, Total\_X1

b. Dependent Variable: Total\_Y

## Lampiran.6 Hasil Uji Regresi Berganda

### Hasil Uji Regresi Berganda

**Coefficients<sup>a</sup>**

| Model      | Unstandardized Coefficients |            | Standardized Coefficients | T     | Sig. | Collinearity Statistics |       |
|------------|-----------------------------|------------|---------------------------|-------|------|-------------------------|-------|
|            | B                           | Std. Error | Beta                      |       |      | Tolerance               | VIF   |
| (Constant) | 13,716                      | 3,217      |                           | 4,263 | ,000 |                         |       |
| 1 Total_X1 | ,175                        | ,115       | ,165                      | 1,530 | ,131 | ,524                    | 1,908 |
| Total_X2   | ,555                        | ,092       | ,656                      | 6,066 | ,000 | ,524                    | 1,908 |

a. Dependent Variable: Total\_Y

### Hasil Uji Koefisien Korelasi

**Model Summary<sup>b</sup>**

| Model | R                 | R Square | Adjusted R Square | Std. Error of the Estimate | Durbin-Watson |
|-------|-------------------|----------|-------------------|----------------------------|---------------|
| 1     | .780 <sup>a</sup> | .608     | .595              | 2.391                      | 2.055         |

a. Predictors: (Constant), Total\_X2, Total\_X1

b. Dependent Variable: Total\_Y

### Hasil Uji Koefisien Determinasi

**Model Summary<sup>b</sup>**

| Model | R                 | R Square | Adjusted R Square | Std. Error of the Estimate | Durbin-Watson |
|-------|-------------------|----------|-------------------|----------------------------|---------------|
| 1     | .780 <sup>a</sup> | .608     | .595              | 2.391                      | 2.055         |

a. Predictors: (Constant), Total\_X2, Total\_X1

b. Dependent Variable: Total\_Y



## Lampiran.7 Hasil Uji Hipotesis

### Uji F (Simultan)

**ANOVA<sup>a</sup>**

| Model |            | Sum of Squares | df | Mean Square | F      | Sig.              |
|-------|------------|----------------|----|-------------|--------|-------------------|
| 1     | Regression | 566,778        | 2  | 283,389     | 49,563 | ,000 <sup>b</sup> |
|       | Residual   | 365,938        | 64 | 5,718       |        |                   |
|       | Total      | 932,716        | 66 |             |        |                   |

a. Dependent Variable: Total\_Y

b. Predictors: (Constant), Total\_X2, Total\_X1

### Uji t (Parsial)

**Coefficients<sup>a</sup>**

| Model |            | Unstandardized Coefficients |            | Standardized Coefficients | t     | Sig. | Collinearity Statistics |       |
|-------|------------|-----------------------------|------------|---------------------------|-------|------|-------------------------|-------|
|       |            | B                           | Std. Error | Beta                      |       |      | Tolerance               | VIF   |
| 1     | (Constant) | 13,716                      | 3,217      |                           | 4,263 | ,000 |                         |       |
|       | Total_X1   | ,175                        | ,115       | ,165                      | 1,530 | ,131 | ,524                    | 1,908 |
|       | Total_X2   | ,555                        | ,092       | ,656                      | 6,066 | ,000 | ,524                    | 1,908 |

a. Dependent Variable: Total\_Y

### Hasil Uji Variabel Dominan

**Coefficients<sup>a</sup>**

| Model |            | Unstandardized Coefficients |            | Standardized Coefficients | t     | Sig. | Collinearity Statistics |       |
|-------|------------|-----------------------------|------------|---------------------------|-------|------|-------------------------|-------|
|       |            | B                           | Std. Error | Beta                      |       |      | Tolerance               | VIF   |
| 1     | (Constant) | 13,716                      | 3,217      |                           | 4,263 | ,000 |                         |       |
|       | Total_X1   | ,175                        | ,115       | ,165                      | 1,530 | ,131 | ,524                    | 1,908 |
|       | Total_X2   | ,555                        | ,092       | ,656                      | 6,066 | ,000 | ,524                    | 1,908 |

a. Dependent Variable: Total\_Y

### Hasil Uji Korelasi

|    |                     | X1   | X2   | Y    |
|----|---------------------|------|------|------|
| X1 | Pearson Correlation | 1    | .690 | .618 |
|    | Sig (2-tailed)      |      | .000 | .000 |
|    | N                   | 67   | 67   | 67   |
| X2 | Pearson Correlation | .690 | 1    | .770 |
|    | Sig (2-tailed)      | .000 |      | .000 |
|    | N                   | 67   | 67   | 67   |
| Y  | Pearson Correlation | .618 | .770 | 1    |
|    | Sig (2-tailed)      | .000 | .000 |      |
|    | N                   | 67   | 67   | 67   |

### Rangkuman Hasil Analisis

| Variabel | Koefisien Regresi<br>( BETA) | Koefisien Korelasi<br>(r) | R <sup>2</sup> square |
|----------|------------------------------|---------------------------|-----------------------|
| X1       | 0,165                        | 0,618                     | 0,608                 |
| X2       | 0,656                        | 0.770                     |                       |

Lampiran.8 Tabel R

Tabel r

**Tabel r untuk df = 51 - 100**

| df = (N-2) | Tingkat signifikasi untuk uji satu arah |               |        |        |        |
|------------|---|---------------|--------|--------|--------|
|            | 0,05                                    | 0,025         | 0,01   | 0,005  | 0,0005 |
|            | Tingkat Signifikasi untuk uji dua arah  |               |        |        |        |
|            | 0,1                                     | 0,05          | 0,02   | 0,01   | 0,001  |
| 50         | 0,2306                                  | 0,2732        | 0,3218 | 0,3542 | 0,4432 |
| 51         | 0,2284                                  | 0,2706        | 0,3188 | 0,3509 | 0,4393 |
| 52         | 0,2262                                  | 0,2681        | 0,3158 | 0,3477 | 0,4354 |
| 53         | 0,2241                                  | 0,2656        | 0,3129 | 0,3445 | 0,4317 |
| 54         | 0,2221                                  | 0,2632        | 0,3102 | 0,3415 | 0,4280 |
| 55         | 0,2201                                  | 0,2609        | 0,3074 | 0,3385 | 0,4244 |
| 56         | 0,2181                                  | 0,2586        | 0,3048 | 0,3357 | 0,4210 |
| 57         | 0,2162                                  | 0,2564        | 0,3022 | 0,3328 | 0,4176 |
| 58         | 0,2144                                  | 0,2542        | 0,2997 | 0,3301 | 0,4143 |
| 59         | 0,2126                                  | 0,2521        | 0,2972 | 0,3274 | 0,4110 |
| 60         | 0,2108                                  | 0,2500        | 0,2948 | 0,3248 | 0,4079 |
| 61         | 0,2091                                  | 0,2480        | 0,2925 | 0,3223 | 0,4048 |
| 62         | 0,2075                                  | 0,2461        | 0,2902 | 0,3198 | 0,4018 |
| 63         | 0,2058                                  | 0,2441        | 0,2880 | 0,3173 | 0,3988 |
| 64         | 0,2042                                  | 0,2423        | 0,2858 | 0,3150 | 0,3959 |
| 65         | 0,2027                                  | <b>0,2404</b> | 0,2837 | 0,3126 | 0,3931 |
| 66         | 0,2012                                  | 0,2387        | 0,2816 | 0,3104 | 0,3903 |
| 67         | 0,1997                                  | 0,2369        | 0,2796 | 0,3081 | 0,3876 |
| 68         | 0,1982                                  | 0,2352        | 0,2776 | 0,3060 | 0,3850 |
| 69         | 0,1968                                  | 0,2335        | 0,2756 | 0,3038 | 0,3823 |
| 70         | 0,1954                                  | 0,2319        | 0,2737 | 0,3017 | 0,3798 |

Lampiran.9 Tabel F

Tabel f

**Titik Presentase Distribusi F untuk Probabilitas = 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   |
| 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 | 3.03 | 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 |

Lampiran.10 Tabel t

**Titik Presentase 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   |
| 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 | <b>1.99773</b> | 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 |

## Lampiran.11 Dokumentasi

### Perusahaan Daerah Air Minum Tirta Kencana



Tampak Depan Perusahaan Daerah Air Minum (PDAM) Tirta Kencana di Samarinda.



Ruangan Dalam Kantor Bagian Umum Perusahaan Daerah Air Minum (PDAM) Tirta Kencana di Samarinda.

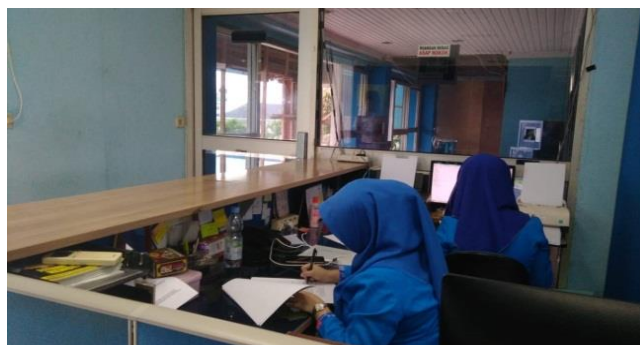
**Bersama Kepala Seksi Personalia Bagian Umum PDAM Tirta Kencana**



**Melakukan Penelitian Wawancara Dengan Beberapa Responden**



## Melakukan Penelitian Dengan Membagikan Kuesioner Kepada Responden







|    |   |   |   |   |   |   |   |   |    |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |    |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |    |
|----|---|---|---|---|---|---|---|---|----|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|----|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|----|
| 40 | 5 | 5 | 4 | 5 | 4 | 5 | 5 | 4 | 37 | 5 | 4 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 49 | 5 | 4 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 4 | 5 | 48 |
| 41 | 5 | 5 | 3 | 3 | 4 | 5 | 5 | 5 | 35 | 4 | 5 | 4 | 3 | 4 | 5 | 4 | 5 | 5 | 4 | 43 | 3 | 3 | 4 | 5 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 5 | 39 |
| 42 | 5 | 5 | 4 | 4 | 4 | 5 | 5 | 5 | 37 | 4 | 3 | 3 | 5 | 4 | 3 | 4 | 5 | 5 | 4 | 40 | 3 | 3 | 4 | 5 | 4 | 5 | 4 | 5 | 4 | 5 | 42 |
| 43 | 4 | 4 | 5 | 5 | 4 | 4 | 5 | 5 | 36 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 3 | 5 | 2 | 5 | 38 | 3 | 2 | 4 | 4 | 2 | 5 | 5 | 5 | 4 | 5 | 39 |
| 44 | 5 | 4 | 5 | 5 | 5 | 5 | 4 | 4 | 37 | 4 | 5 | 4 | 5 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 41 | 3 | 3 | 5 | 5 | 4 | 4 | 5 | 5 | 4 | 5 | 43 |
| 45 | 5 | 5 | 4 | 4 | 5 | 5 | 4 | 5 | 37 | 3 | 4 | 3 | 3 | 4 | 4 | 3 | 4 | 5 | 5 | 38 | 5 | 4 | 5 | 5 | 4 | 5 | 5 | 4 | 4 | 3 | 44 |
| 46 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 | 5 | 5 | 36 | 4 | 4 | 5 | 4 | 5 | 4 | 5 | 5 | 5 | 5 | 46 | 5 | 4 | 5 | 4 | 5 | 5 | 3 | 4 | 5 | 5 | 45 |
| 47 | 5 | 4 | 5 | 4 | 4 | 4 | 5 | 5 | 36 | 4 | 4 | 4 | 3 | 3 | 4 | 4 | 4 | 5 | 4 | 39 | 3 | 4 | 5 | 5 | 4 | 4 | 5 | 5 | 4 | 5 | 44 |
| 48 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 40 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 50 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 50 |
| 49 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 4 | 5 | 4 | 38 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 4 | 5 | 5 | 49 | 5 | 4 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 4 | 48 |
| 50 | 5 | 5 | 4 | 5 | 5 | 5 | 4 | 4 | 37 | 5 | 4 | 4 | 4 | 5 | 4 | 4 | 4 | 5 | 5 | 44 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 | 5 | 42 |
| 51 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 | 5 | 5 | 4 | 35 | 4 | 4 | 5 | 5 | 5 | 4 | 5 | 4 | 5 | 4 | 45 | 4 | 5 | 5 | 4 | 5 | 4 | 5 | 4 | 4 | 4 | 44 |
| 52 | 5 | 5 | 5 | 4 | 4 | 5 | 5 | 5 | 38 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 50 | 4 | 4 | 5 | 4 | 5 | 4 | 5 | 5 | 5 | 5 | 46 |
| 53 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 4 | 4 | 38 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 | 4 | 5 | 42 | 4 | 3 | 3 | 3 | 5 | 4 | 5 | 4 | 5 | 4 | 40 |
| 54 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 40 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 50 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 50 |
| 55 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 40 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 4 | 5 | 5 | 49 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 50 |
| 56 | 4 | 5 | 3 | 5 | 3 | 5 | 4 | 5 | 34 | 4 | 5 | 3 | 2 | 3 | 4 | 5 | 4 | 5 | 4 | 39 | 3 | 5 | 4 | 5 | 4 | 5 | 5 | 4 | 5 | 4 | 44 |
| 57 | 4 | 5 | 4 | 4 | 4 | 5 | 5 | 4 | 35 | 4 | 5 | 4 | 4 | 5 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 43 | 5 | 5 | 5 | 5 | 4 | 4 | 5 | 4 | 5 | 5 | 47 |
| 58 | 5 | 5 | 4 | 4 | 4 | 5 | 5 | 5 | 37 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 | 5 | 4 | 5 | 4 | 44 | 4 | 5 | 5 | 4 | 5 | 4 | 5 | 4 | 4 | 5 | 45 |
| 59 | 5 | 4 | 3 | 3 | 4 | 5 | 5 | 4 | 33 | 4 | 4 | 5 | 4 | 4 | 5 | 3 | 5 | 5 | 5 | 44 | 3 | 4 | 3 | 5 | 2 | 4 | 4 | 5 | 4 | 5 | 39 |
| 60 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 40 | 4 | 4 | 4 | 3 | 3 | 3 | 3 | 5 | 5 | 4 | 38 | 3 | 5 | 5 | 4 | 5 | 4 | 5 | 4 | 4 | 4 | 43 |
| 61 | 4 | 3 | 3 | 4 | 5 | 4 | 5 | 4 | 32 | 5 | 4 | 5 | 4 | 3 | 5 | 4 | 3 | 3 | 4 | 40 | 4 | 5 | 4 | 5 | 4 | 5 | 4 | 5 | 4 | 5 | 45 |
| 62 | 5 | 5 | 4 | 5 | 4 | 5 | 5 | 4 | 37 | 4 | 5 | 5 | 5 | 5 | 4 | 5 | 4 | 5 | 4 | 46 | 5 | 4 | 5 | 4 | 5 | 4 | 5 | 5 | 5 | 5 | 47 |
| 63 | 5 | 5 | 4 | 4 | 5 | 4 | 5 | 4 | 36 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 4 | 5 | 4 | 5 | 4 | 47 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 4 | 5 | 4 | 5 | 4 | 47 |
| 64 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 40 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 50 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 50 |
| 65 | 4 | 3 | 4 | 4 | 3 | 4 | 5 | 4 | 31 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 4 | 4 | 5 | 5 | 4 | 47 | 5 | 5 | 4 | 4 | 5 | 5 | 5 | 5 | 4 | 5 | 47 |
| 66 | 4 | 4 | 3 | 3 | 4 | 5 | 5 | 4 | 32 | 5 | 5 | 4 | 5 | 4 | 5 | 4 | 4 | 3 | 5 | 44 | 3 | 4 | 3 | 4 | 3 | 4 | 4 | 5 | 3 | 5 | 38 |
| 67 | 5 | 5 | 5 | 4 | 4 | 4 | 5 | 4 | 36 | 4 | 4 | 5 | 5 | 3 | 3 | 4 | 5 | 5 | 5 | 43 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 | 5 | 5 | 5 | 4 | 44 |

