



**PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL  
DAN K3 (KESELAMATAN DAN KESEHATAN KERJA)  
TERHADAP KEPUASAN KERJA KARYAWAN BAGIAN  
PRODUKSI PADA PT CAS (CITRA ABADI SEJATI) BOGOR**

Skripsi

Dibuat Oleh:

Emma Sri Gusniawati  
0211 19 271

**FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS  
UNIVERSITAS PAKUAN  
BOGOR**

**JULI 2023**



**PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL DAN K3  
(KESELAMATAN DAN KESEHATAN KERJA) TERHADAP KEPUASAN  
KERJA KARYAWAN BAGIAN PRODUKSI PADA PT CAS (CITRA ABADI  
SEJATI) BOGOR**

Skripsi

Diajukan sebagai salah satu syarat dalam mencapai gelar **Sarjana Manajemen**  
Program Studi Manajemen pada Fakultas Ekonomi dan Bisnis **Universitas Pakuan**  
Bogor

Mengetahui,

Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis  
(Towaf T. Irawan, S.E. M.E.)



Ketua Program Studi  
(Prof. Dr. Yohanes Indrayono, Ak., M.M., CA)

**PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL DAN K3  
(KESELAMATAN DAN KESEHATAN KERJA) TERHADAP KEPUASAN  
KERJA KARYAWAN BAGIAN PRODUKSI PADA PT CAS (CITRA ABADI  
SEJATI) BOGOR**

Skripsi

Telah disidangkan dan dinyatakan lulus  
Pada Hari Selasa, 25 Juli 2023

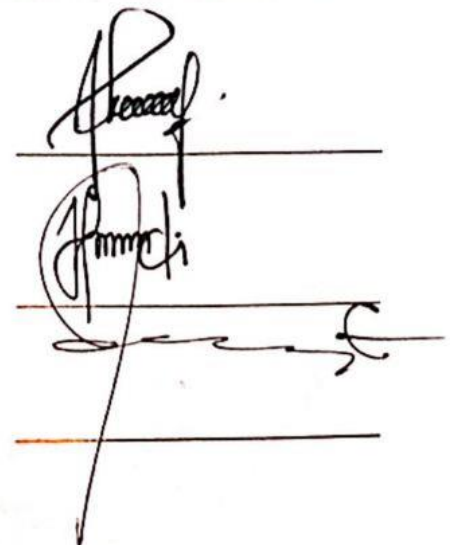
Emma Sri Gusniawati  
0211 19 271

Menyetujui,

Ketua Penguji Sidang  
(Dr. H. Hari Muharam, SE., MM, CSEP, CPMP, CEsther)

Ketua Komisi Pembimbing  
(Dr. Herdiyana, SE., MM.)

Anggota Komisi Pembimbing  
(Dr. Drs. Edy Sudaryanto, Ak., MM, CA)

Three handwritten signatures are present on the right side of the page, each written over a horizontal line. The top signature is in black ink and appears to be 'A. Hari Muharam'. The middle signature is in black ink and appears to be 'Herdiyana'. The bottom signature is in black ink and appears to be 'Edy Sudaryanto'.


Saya yang bertanda tangan di bawah ini:

Nama : Emma Sri Gusniawati  
NPM : 021119271  
Judul Skripsi : Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional dan K3 (Keselamatan dan Kesehatan Kerja) Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan Bagian Produksi PT CAS (Citra Abadi Sejati) Bogor

Dengan ini saya menyatakan bahwa Paten dan Hak Cipta dari produk skripsi di atas adalah benar karya saya dengan arahan dari komisi pembimbing dan belum diajukan dalam bentuk apapun kepada perguruan tinggi manapun.

Sumber informasi yang berasal atau dikutip dari karya yang diterbitkan maupun tidak diterbitkan dari penulis lain telah disebutkan dalam teks dan dicantumkan dalam Daftar Pustaka di bagian akhir skripsi ini.

Dengan ini saya melimpahkan Paten, Hak Cipta dari karya tulis saya kepada Universitas Pakuan.

Bogor, Juli 2023  
  
Emma Sri Gusniawati  
0211 19 271

© Hak Cipta milik Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Pakuan, tahun 2023

**Hak Cipta Dilindungi Undang-undang**

*Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan atau menyebutkan sumbernya. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik, atau tinjauan suatu masalah, dan pengutipan tersebut tidak merugikan kepentingan Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Pakuan.*

*Dilarang mengumumkan dan atau memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis dalam bentuk apapun tanpa seizin Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Pakuan*

*\*) Tahun 2023*

## ABSTRAK

EMMA SRI GUSNIAWATI. 021119271. Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional dan K3 (Keselamatan dan Kesehatan Kerja) Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan Bagian Produksi Pada PT CAS (Citra Abadi Sejati) Bogor. Di bawah bimbingan: HERDIYANA dan EDY SUDARYANTO. 2023.

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional dan K3 (Keselamatan dan Kesehatan Kerja) Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan Bagian Produksi Pada PT CAS (Citra Abadi Sejati) Bogor.

Jenis penelitian yang digunakan adalah verifikatif dengan menggunakan metode penelitian *explanatory survey*. Data yang digunakan berupa data primer dan sekunder. Penentuan sampel menggunakan teknik *simple random sampling* dengan jumlah 136 orang karyawan. Metode analisis yang digunakan yaitu analisis regresi linier berganda.

Hasil dari penelitian ini menunjukkan bahwa secara parsial variabel gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja karyawan dan secara parsial variabel K3 (Keselamatan dan Kesehatan Kerja) berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja. Kemudian, hasil uji simultan menunjukkan variabel gaya kepemimpinan transformasional dan K3 (Keselamatan dan Kesehatan Kerja) berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja.

**Kata Kunci:** *Gaya Kepemimpinan Transformasional, K3 (Keselamatan dan Kesehatan Kerja), Kepuasan Kerja*

## PRAKATA

*Alhamdulillah* *rabbil'alamin* puji dan syukur kehadiran Allah SWT, karena atas limpahan rahmat dan karunia-Nya, peneliti dapat menyelesaikan tugas akhir skripsi yang berjudul "**Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional dan K3 (Keselamatan dan Kesehatan Kerja) Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan Bagian Produksi Pada PT CAS (Citra Abadi Sejati) Bogor**". Guna memenuhi syarat dalam menyelesaikan pendidikan Program Studi Manajemen, Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Pakuan.

Dalam penyusunan skripsi ini, peneliti tidak lepas dari dari pihak-pihak yang telah membantu hingga dapat terselesaikan dengan baik. Maka dari itu, dengan kerendahan hati, dikesempatan ini, peneliti menyampaikan ucapan terima kasih sedalam-dalamnya kepada:

1. Bapak Encep Sumarna dan Ibu Sumini selaku kedua orang tua peneliti yang selalu mendampingi, memberikan kasih sayang, doa, dukungan, semangat serta motivasi sehingga peneliti dapat menyelesaikan proposal penelitian ini.
2. Bapak Prof. Dr. rer. pol. Ir. H. Didik Notosudjono, M.Sc. selaku Rektor Universitas Pakuan.
3. Bapak Towaf T. Irawan, S.E. M.E. selaku Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Pakuan.
4. Ibu Dr. Retno Martanti Endah L, S.E., M.Si., MCA., CAPM. selaku Wakil Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Pakuan.
5. Ibu Enok Rusmanah, S.E., M Acc., selaku Wakil Dekan 2 Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Pakuan.
6. Bapak Prof. Dr. Yohanes Indrayono, Ak., MM, CA. selaku Ketua Program Studi Manajemen, Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Pakuan.
7. Ibu Tutus Rully, S.E., M.M. selaku Sekretaris Program Studi Manajemen, Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Pakuan.
8. Bapak Dr. Herdiyana, SE., MM. selaku Ketua Komisi Pembimbing yang telah menyediakan waktu, tenaga dan pikiran untuk memberikan arahan dan bimbingan kepada peneliti dalam menyelesaikan proposal penelitian ini.
9. Bapak Dr. Edy Sudaryanto, Drs., Ak., M.M. selaku Anggota Komisi Pembimbing yang telah menyediakan waktu, tenaga dan pikiran untuk memberikan arahan dan bimbingan kepada peneliti dalam menyelesaikan proposal penelitian ini.
10. Bapak Arie Wibowo Irawan, SP., M.M. selaku Dosen Wali di kelas H yang telah membantu peneliti selama perkuliahan.
11. Seluruh Dosen Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Pakuan yang telah memberikan ilmu serta motivasi selama masa perkuliahan.
12. Ibu Linda Effendi, S.Pd., M.Pd selaku HR *Compliance Manager* PT CAS (Citra Abadi Sejati) Bogor yang telah bersedia membantu dan memberikan izin kepada peneliti untuk melakukan magang dan penelitian di PT CAS (Citra Abadi Sejati) Bogor.

13. Bapak Firman Chaniago, S.Pd selaku HR *Officer* PT CAS (Citra Abadi Sejati) Bogor yang telah bersedia membantu peneliti dalam melakukan penelitian.
14. Erni Sumarni, Elly Komalasari, Eddy Ruslan, Efvi Yunitasari, Emmy Nurraeni, Imam Sutopo, Deni Irawan, Danti Dasmalawati dan Farhad Lazuardy Ram Chandra selaku kakak-kakak peneliti yang telah mendoakan, memberikan saran dan masukan, semangat serta motivasi kepada peneliti dalam menyelesaikan skripsi ini.
15. Muhamad Raka Januarsyah, Hafidz Nazzarudin, Alifa Nailah Ramadanish, Nachita Irawan, Muhammad Idzhar Putra Lazuardy, Arsy Tazkia Putri Lazuardy, Devi Gayatri dan Aleshandra Misha Zahirah selaku keponakan peneliti yang senantiasa memberikan doa, semangat serta hiburan kepada peneliti dalam penyelesaian skripsi ini.
16. Rayhan Ermansya dan Nadya Nur Maulida yang selalu memberikan semangat, mendoakan, memberikan saran dan mendengarkan keluh kesah peneliti selama proses dalam menyelesaikan skripsi ini.
17. Nurlita Permatasari, Syalwa Aulia Saputri, Adinda Rindu Larasati, Viona Rahmadini, Shelly Hamidah, Nurfika Amelia dan seluruh teman-teman kelas H angkatan 2019 Program Studi Manajemen, Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Pakuan yang telah menjadi teman seperjuangan dan tidak pernah henti memberikan semangat kepada peneliti.
18. Semua pihak yang mendukung yang tidak dapat disebutkan satu persatu yang selalu memberikan dukungan, doa dan saran.

Penulisan skripsi ini masih jauh dari kesempurnaan dan masih terdapat beberapa kekurangan baik ditinjau dari segi materi, penyampaian bahasa dan teknik penyajian. Oleh karena itu, peneliti mengharapkan kritik dan saran untuk penyempurnaan skripsi ini. Namun demikian peneliti berharap skripsi ini dapat memberikan manfaat bagi peneliti dan pihak yang membutuhkan.

Bogor, April 2023

Emma Sri Gusniawati



## DAFTAR ISI

### JUDUL

LEMBAR PENGESAHAN SKRIPSI ..... Error! Bookmark not defined.

LEMBAR PENGESAHAN & PERNYATAAN TELAH DISIDANGKAN. Error!  
Bookmark not defined.

LEMBAR PERNYATAAN HAK CIPTA..... v

ABSTRAK ..... vi

PRAKATA ..... vii

DAFTAR ISI..... ix

DAFTAR TABEL ..... xiv

DAFTAR GAMBAR..... xvi

DAFTAR LAMPIRAN ..... xvii

**BAB I PENDAHULUAN..... 1**

1.1. Latar Belakang Penelitian ..... 1

1.2. Identifikasi dan Perumusan Masalah ..... 14

1.2.1. Identifikasi Masalah..... 14

1.2.2. Perumusan Masalah ..... 15

1.3. Maksud dan Tujuan Penelitian ..... 15

1.3.1. Maksud Penelitian..... 15

1.3.2. Tujuan Penelitian ..... 15

1.4. Kegunaan Penelitian ..... 15

1.4.1. Kegunaan Praktis ..... 15

1.4.2. Kegunaan Akademis ..... 16

**BAB II TINJAUAN PUSTAKA..... 17**

2.1. Manajemen Sumber Daya Manusia ..... 17

2.1.1. Pengertian Manajemen Sumber Daya Manusia ..... 17

2.1.2. Fungsi Utama Manajemen Sumber Daya Manusia ..... 18

2.1.3. Fungsi Operasional Manajemen Sumber Daya Manusia..... 21

2.1.4. Tujuan Manajemen Sumber Daya Manusia..... 24

2.2. Gaya Kepemimpinan ..... 27

2.2.1. Macam-Macam Gaya Kepemimpinan ..... 27

2.2.2.	Pengertian Gaya Kepemimpinan Transformasional .....	33
2.2.3.	Ciri - Ciri Gaya Kepemimpinan Transformasional .....	34
2.2.4.	Indikator-Indikator Gaya Kepemimpinan Transformasional.....	35
2.3.	K3 (Keselamatan dan Kesehatan Kerja) .....	38
2.3.1.	Pengertian K3 (Keselamatan dan Kesehatan Kerja) .....	38
2.3.2.	Manfaat K3 (Keselamatan dan Kesehatan Kerja).....	39
2.3.3.	Tujuan K3 (Keselamatan dan Kesehatan Kerja).....	41
2.3.4.	Fakor-Faktor yang Mempengaruhi K3 (Keselamatan dan Kesehatan Kerja) .....	42
2.3.5.	Undang-Undang K3 (Keselamatan dan Kesehatan Kerja) .....	46
2.3.6.	Indikator-Indikator K3 (Keselamatan dan Kesehatan Kerja) .....	47
2.4.	Kepuasan Kerja .....	49
2.4.1.	Teori-Teori Kepuasan Kerja .....	49
2.4.2.	Pengertian Kepuasan Kerja .....	54
2.4.3.	Fakor-Faktor yang Mempengaruhi Kepuasan Kerja.....	55
2.4.4.	Indikator-Indikator Kepuasan Kerja .....	56
2.5.	Penelitian Sebelumnya dan Kerangka Pemikiran .....	59
2.5.1.	Penelitian Sebelumnya.....	59
2.5.2.	Kerangka Pemikiran.....	66
2.6.	Hipotesis Penelitian .....	71
<b>BAB III METODE PENELITIAN .....</b>		<b>72</b>
3.1.	Jenis Penelitian.....	72
3.2.	Objek, Unit Analisis dan Lokasi Penelitian .....	72
3.3.	Jenis dan Sumber Data Penelitian .....	72
3.4.	Operasionalisasi Variabel .....	73
3.5.	Metode Penarikan Sampel .....	78
3.6.	Metode Pengumpulan Data.....	79
3.7.	Uji Instrumen Penelitian .....	81
3.7.1.	Uji Validitas .....	81
3.7.2.	Uji Reliabilitas .....	87
3.8.	Metode Analisis Data/Pengolahan Data .....	90
3.8.1.	Analisis Dekriptif .....	90

3.9.	Uji Asumsi Klasik.....	92
3.9.1.	Uji Normalitas.....	92
3.9.2.	Uji Multikolinearitas.....	93
3.9.3.	Uji Heteroskedastisitas .....	93
3.10.	Analisis Regresi Linear Berganda .....	93
3.11.	Koefisien Determinasi ( Uji $R^2$ ).....	94
3.12.	Uji Hipotesis .....	94
3.12.1.	Uji Secara Parsial (Uji t).....	94
3.12.2.	Uji Secara Simultan (Uji F) .....	95
<b>BAB IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN.....</b>		<b>97</b>
4.1.	Gambaran Umum Lokasi Penelitian.....	97
4.1.1.	Kegiatan dan Perkembangan Perusahaan .....	97
4.1.2.	Kegiatan Usaha PT CAS (Citra Abadi Sejati) Bogor.....	98
4.1.3.	Struktur Organisasi, Tugas dan Wewenang.....	98
4.1.4.	Deskripsi Profil atau Responden.....	101
4.2.1.	Analisis Deskriptif .....	105
4.2.1.1.	Gaya Kepemimpinan Transformasional Pada PT CAS (Citra Abadi Sejati Bogor) .....	105
4.2.1.2.	K3 (Keselamatan dan Kesehatan Kerja) Pada PT CAS (Citra Abadi Sejati Bogor) .....	115
4.2.1.3.	Kepuasan Kerja Pada PT CAS (Citra Abadi Sejati).....	128
4.3.	Uji Asumsi Klasik.....	142
4.3.1.	Uji Normalitas.....	142
4.3.2.	Uji Multikolineritas.....	143
4.3.3.	Uji Heteroskedastisitas .....	144
4.4.	Analisis Regresi Linier Berganda .....	145
4.4.1.	Analisis Koefisien Determinasi .....	146
4.4.2.	Uji Hipotesis .....	147
4.4.2.1.	Uji Secara Parsial (Uji t) .....	147
4.4.2.2.	Uji Secara Simultan (Uji F).....	148
4.5.	Pembahasan dan Interpretasi Hasil Penelitian .....	149

4.5.1.	Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan Bagian Produksi Pada PT CAS (Citra Abadi Sejati) Bogor.....	149
4.4.2	Pengaruh K3 (Keselamatan dan Kesehatan Kerja) Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan Bagian Produksi Pada PT CAS (Citra Abadi Sejati) Bogor.....	151
4.5.2.	Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional dan K3 (Keselamatan dan Kesehatan Kerja) Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan Bagian Produksi Pada PT CAS (Citra Abadi Sejati) Bogor.....	153
<b>BAB V SIMPULAN DAN SARAN .....</b>		<b>156</b>
5.1.	Simpulan .....	156
5.2.	Saran .....	157
<b>DAFTAR PUSTAKA .....</b>		<b>160</b>
<b>LAMPIRAN.....</b>		<b>166</b>



## DAFTAR TABEL

Tabel 1.1 Hasil Kuesioner Pra Survey Mengenai Kepuasan Kerja Karyawan PT CAS (Citra Abadi Sejati) Bogor .....	4
Tabel 1.2 Hasil Produksi PT CAS (Citra Abadi Sejati) Bogor Tahun 2019-2022 .....	6
Tabel 1.3 Turnover Karyawan PT CAS (Citra Abadi Sejati) Bogor Tahun 2019-2022 .....	7
Tabel 1.4 Hasil Kuesioner Pra Survey Mengenai Gaya Kepemimpinan PT CAS (Citra Abadi Sejati) Bogor .....	8
Tabel 1.5 Hasil Kuesioner Pra Survey Mengenai Gaya Kepemimpinan Transformasional PT CAS (Citra Abadi Sejati) Bogor.....	9
Tabel 1.6 Data Tingkat Kecelakaan Kerja Pada PT CAS (Citra Abadi Sejati) Bogor Tahun 2019-2022 .....	11
Tabel 1.7 Data Kesehatan Kerja Karyawan Pada PT CAS (Citra Abadi Sejati) Bogor Pada Tahun 2019-2022 .....	12
Tabel 1.8 Fasilitas yang diberikan PT CAS (Citra Abadi Sejati) Bogor .....	13
Tabel 3.1 Operasionalisasi Variabel .....	73
Tabel 3.2 Skala Likert Gaya Kepemimpinan Transformasional.....	80
Tabel 3.3 Skala Likert K3 (Keselamatan dan Kesehatan Kerja) .....	80
Tabel 3.4 Skala Likert Kepuasan Kerja .....	81
Tabel 3.5 Uji Validitas Variabel Gaya Kepemimpinan Transformasional .....	82
Tabel 3.6 Uji Validitas Variabel K3 (Keselamatan dan Kesehatan Kerja).....	83
Tabel 3.7 Uji Validitas Variabel Kepuasan Kerja.....	85
Tabel 3.8 Kriteria Uji Reliabilitas .....	88
Tabel 3.9 Case Processing Summary .....	88
Tabel 3.10 Reliability Statistic .....	88
Tabel 3.11 Case Processing Summary .....	89
Tabel 3.12 Reliability Statistic .....	89
Tabel 3.13 Case Processing Summary .....	89
Tabel 3.14 Reliability Statistic .....	90
Tabel 3.13 Interpretasi Skor Gaya Kepemimpinan Transformasional.....	91
Tabel 3.14 Interpretasi Skor K3 (Keselamatan dan Kesehatan Kerja) .....	91
Tabel 4.1 Karakteristik Responden Berdasarkan Jenis Kelamin .....	101
Tabel 4.2 Karakteristik Responden Berdasarkan Usia.....	102

Tabel 4.3 Karakteristik Responden Berdasarkan Pendidikan .....	102
Tabel 4.4 Karakteristik Responden Berdasarkan Lama Bekerja.....	103
Tabel 4.5 Karakteristik Responden Berdasarkan Status .....	104
Tabel 4.6 Tanggapan Responden Mengenai Gaya Kepemimpinan Transformasional .....	105
Tabel 4.7 Hasil Uji Distribusi Frekuensi Variabel Gaya Kepemimpinan Transformasional.....	115
Tabel 4.8 Tanggapan Responden Mengenai K3 (Keselamatan dan Kesehatan Kerja).....	117
Tabel 4.9 Hasil Uji Distribusi Frekuensi Variabel K3 (Keselamatan dan Kesehatan Kerja).....	128
Tabel 4.10 Tanggapan Responden Mengenai Kepuasan Kerja.....	129
Tabel 4.11 Hasil Uji Distribusi Frekuensi Variabel Kepuasan Kerja .....	142
Tabel 4.12 Hasil Uji Normalitas .....	143
Tabel 4.13 Hasil Uji Multikolinieritas .....	144
Tabel 4.14 Hasil Uji Heteroskedastisitas .....	145
Tabel 4.15 Hasil Uji Regresi Linier Berganda .....	145
Tabel 4.16 Hasil Uji Koefisien Determinasi ( $R^2$ ) .....	146
Tabel 4.17 Hasil Uji Parsial (Uji t) Gaya Kepemimpinan Transformasional Terhadap Kepuasan Kerja .....	147
Tabel 4.18 Hasil Uji Parsial (Uji t) K3 (Keselamatan dan Kesehatan Kerja) Terhadap Kepuasan Kerja .....	148
Tabel 4.19 Hasil Uji Secara Simultan (Uji F) .....	149

## DAFTAR GAMBAR

Gambar 2.1 Konstelasi Penelitian .....	70
Gambar 4.1 Struktur Organisasi PT CAS (Citra Abadi Sejati) Bogor.....	98
Gambar 4.2 Karakteristik Responden Berdasarkan Jenis Kelamin .....	101
Gambar 4.3 Karakteristik Responden Berdasarkan Usia.....	102
Gambar 4.4 Karakteristik Responden Berdasarkan Pendidikan .....	103
Gambar 4.5 Karakteristik Responden Berdasarkan Lama Bekerja.....	103
Gambar 4.6 Karakteristik Responden Berdasarkan Status .....	104



## DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran 1	Kuesioner Penelitian
Lampiran 2	Tabulasi Gaya Kepemimpinan Transformasional
Lampiran 3	Tabulasi K3 (Keselamatan dan Kesehatan Kerja)
Lampiran 4	Tabulasi Kepuasan Kerja
Lampiran 5	Uji Validitas Gaya Kepemimpinan Transformasional
Lampiran 6	Uji Validitas K3 (Keselamatan dan Kesehatan Kerja)
Lampiran 7	Uji Validitas Kepuasan Kerja
Lampiran 8	Uji Reliabilitas Gaya Kepemimpinan Transformasional
Lampiran 9	Uji Reliabilitas K3 (Keselamatan dan Kesehatan Kerja)
Lampiran 10	Uji Reliabilitas Kepuasan Kerja
Lampiran 11	Distribusi Frekuensi Variabel Gaya Kepemimpinan Transformasional
Lampiran 12	Distribusi Frekuensi Variabel K3 (Keselamatan dan Kesehatan Kerja)
Lampiran 13	Distribusi Frekuensi Variabel Kepuasan Kerja
Lampiran 14	Uji Normalitas
Lampiran 15	Uji Multikolineritas
Lampiran 16	Uji Heteroskedastisitas
Lampiran 17	Uji Analisis Regresi Linier Berganda
Lampiran 18	Uji Koefisien Determinasi
Lampiran 19	Uji Parsial (uji t) Gaya Kepemimpinan Transformasional terhadap Kepuasan Kerja
Lampiran 20	Uji Parsial (uji t) K3 (Keselamatan dan Kesehatan Kerja) terhadap Kepuasan Kerja
Lampiran 21	Uji Simultan (Uji F)
Lampiran 22	r tabel
Lampiran 23	t tabel
Lampiran 24	F tabel
Lampiran 25	Surat Magang dan Riset



# **BAB I**

## **PENDAHULUAN**

### **1.1. Latar Belakang Penelitian**

Sumber daya manusia merupakan individu yang memiliki peran dan kontribusi penting dalam mencapai kesuksesan suatu perusahaan. Sumber daya manusia menjadi aset perusahaan yang memiliki peran sebagai penggerak dalam menjalankan operasi dan produksi dalam sebuah perusahaan yang penting dalam menjaga kesinambungan *survive* perusahaan. Sumber daya manusia harus dikelola dan diperhatikan dengan baik oleh perusahaan, agar dapat memberikan kontribusi yang maksimal yang menjadi tolak ukur pencapaian tujuan perusahaan. Hal ini berarti sumber daya manusia menjadi komponen yang memainkan peran penting dalam upaya mencapai tujuan perusahaan. Tanpa sumber daya manusia yang memberikan kontribusi maksimal, perusahaan tidak dapat berjalan dengan baik. Untuk menciptakan sumber daya manusia yang berkualitas, maka tuntutan perusahaan suatu perusahaan harus memperhatikan kepuasan kerja dari sumber daya manusia itu sendiri.

Menurut Handoko (2020), kepuasan kerja adalah perasaan karyawan yang menyenangkan atau tidak mengenai pekerjaannya, perasaan itu terlihat dari perilaku baik karyawan terhadap pekerjaan dan semua hal yang dialami lingkungan kerja. Kepuasan kerja seorang karyawan sangat tergantung pada hal-hal yang berkaitan dengan pekerjaannya, (Seema dkk., 2021). Kepuasan kerja merupakan sekumpulan perasaan karyawan terhadap pekerjaannya, apakah senang atau suka, atau tidak senang atau tidak suka sebagai hasil interaksi karyawan dengan lingkungan pekerjaannya atau sebagai persepsi sikap mental dan juga sebagai hasil penilaian karyawan terhadap pekerjaannya (Priansa, 2018). Kepuasan kerja merupakan faktor yang sangat kompleks karena kepuasan kerja dipengaruhi berbagai faktor, diantaranya penerapan gaya kepemimpinan di perusahaan.

Menurut Hutahaean (2021), gaya kepemimpinan adalah sifat, kebiasaan, temperamen, watak dan kepribadian yang khas dan unik dari seorang pemimpin yang membedakannya dengan orang lain, sehingga mewarnai perilaku dan cara ia memimpin. Gaya kepemimpinan yang baik mampu menciptakan sinergi antara atasan dan bawahan, sehingga diharapkan kedua belah pihak mendapatkan apa yang mereka harapkan, salah satunya adalah kepuasan dalam bekerja (Herawati dan Ranteallo, 2020). Dalam sebuah perusahaan tentunya memiliki kebutuhan bahwa pemimpin dan organisasi yang dipimpinnya harus terus melakukan perubahan sesuai dengan kebutuhan perusahaan, sehingga dengan adanya perubahan yang sesuai perusahaan dapat berkompetisi di dalam perubahan ekonomi yang berlangsung begitu cepat. Hal ini merupakan salah satu asumsi yang mendasari dikembangkannya gaya kepemimpinan transformasional ini.

Menurut Armansyah (2022), gaya kepemimpinan transformasional adalah model pemimpin yang mengkomunikasikan visi dan tujuan organisasi secara jelas sehingga bawahan dapat mengidentifikasi dan cenderung menimbulkan pengaruh yang kuat pada pengikut, memberikan motivasi pada bawahannya serta merangsang kreativitas untuk bekerja lebih baik demi tercapainya tujuan organisasi. Gaya kepemimpinan transformasional adalah kemampuan yang dimiliki oleh para pemimpin untuk mempengaruhi bawahannya untuk meningkatkan kesadaran tentang pentingnya hasil kerja, memprioritaskan pentingnya kelompok dan untuk meningkatkan kebutuhan bawahan mereka ke tingkat yang lebih tinggi untuk mencapai kualitas hidup yang lebih baik (Punarbawa dkk., 2022). Selain itu, faktor selanjutnya yang mempengaruhi kepuasan kerja adalah faktor fisik finansial yang meliputi keamanan lingkungan kerja di perusahaan yaitu penerapan K3 (Keselamatan dan Kesehatan Kerja).

Menurut *International Labour Organization* (ILO) dalam Aprilliani dkk., (2022), K3 (Keselamatan dan Kesehatan Kerja) atau *Occupational Safety and Health* adalah meningkatkan dan memelihara derajat tertinggi semua pekerja baik secara fisik, mental dan kesejahteraan sosial disemua jenis pekerjaan, mencegah terjadinya gangguan kesehatan yang diakibatkan oleh pekerjaan, melindungi pekerja pada setiap pekerjaan dari risiko yang timbul dari faktor-faktor yang dapat mengganggu kesehatan, menempatkan dan memelihara pekerja di lingkungan kerja yang sesuai dengan kondisi fisiologis dan psikologis pekerja dan untuk menciptakan kesesuaian antara pekerjaan dengan pekerja dan setiap orang dengan tugasnya.

Industri *garment* adalah sebuah industri hasil produk tekstil atau industri yang memproduksi pakaian jadi dan perlengkapan pakaian. Di Indonesia, selain memberikan banyak lapangan pekerjaan, terutama pada perempuan, sektor industri *garment* juga menjadi penyumbang komoditas ekspor yang cukup tinggi pada produk perdagangan (Katherina dkk., 2021). Salah satu wilayah yang banyak terdapat industri *garment* yaitu di Jawa Barat. Wilayah dengan penyumbang industri *garment* di Jawa Barat yaitu salah satunya di Kota Bogor. Di Kota Bogor sendiri ada beberapa perusahaan *garment* diantaranya PT Yongjin Javasuka *Garment* (Bogor Office), PT Mitra Sejati Mulia Industri, PT CAS (Citra Abadi Sejati) Bogor, PT Tribina *Garment*, PT Sahabat Unggul *International*, PT Roobas Sukses Bersaudara, PT Sawargi Karya Utama (*Garment Manufacture Local & Export*) dan PT *Garment* Septi. (<https://kemenperin.go.id/>).

Industri *garment* merupakan industri yang menjadi salah satu primadona dan pasar yang potensial di level Asia, bahkan sebelum pandemi *Covid-19* melanda (Rossi dkk., 2021). Namun demikian, industri *garment* masih menghadapi berbagai hambatan dan kendala, dikarenakan beberapa tahun belakangan ini, industri *garment* mengalami penurunan karena dampak dari *Covid-19*. Pandemi berdampak pada penurunan jumlah produksi yang kemudian berdampak pada menurunnya tingkat utilisasi industri *garment* dari 84,93% ke 65,00% (Kementerian Perindustrian, 2020). Tantangan lain mengikuti yaitu berupa kelangkaan dan mahalannya harga bahan baku,

menurunnya jumlah permintaan dan kesulitan distribusi akibat adanya kebijakan pembatasan mobilitas. Kondisi dampak dari *Covid-19* ini berujung pada terhentinya aktivitas industri yang berdampak pada pengurangan jumlah karyawan dan jumlah hasil produksi.

Salah satu perusahaan yang sudah berdiri lama dan masih bisa bertahan sampai saat ini setelah terdampak dari situasi pandemi yaitu PT CAS (Citra Abadi Sejati) Bogor. PT CAS (Citra Abadi Sejati) Bogor adalah salah satu perusahaan *manufacturing* yang bergerak dibidang produksi pakaian jadi atau *garment* dan tergabung dalam Busana *Appareal Group*. Dari semua departemen yang terdapat di PT CAS (Citra Abadi Sejati) Bogor departemen produksi adalah bagian terpenting yang berada pada internal perusahaan yang menjadi jantung hati perusahaan. Bagian departemen produksi inilah yang nanti akan menentukan seberapa besar atau kecilnya kuantitas dan kualitas dari barang yang telah diproduksi. PT CAS (Citra Abadi Sejati) Bogor bergerak dalam bidang penjualan yang memiliki kapasitas besar, tentunya memerlukan karyawan dalam jumlah yang banyak. Dengan demikian faktor sumber daya manusia yang ada juga harus dikelola dan dipelihara dengan sebaik-baiknya agar dapat bekerja secara optimal sehingga misi dan tujuan perusahaan dapat tercapai.

Setiap perusahaan berusaha memberikan yang terbaik untuk karyawannya. Dalam penelitian ini peneliti melakukan pra survey kepada karyawan PT CAS (Citra Abadi Sejati) Bogor, terutama pada karyawan *factory 1* departemen produksi untuk menggambarkan mengenai kondisi kepuasan kerja karyawan di perusahaan. Kepuasan kerja pada dasarnya merupakan sesuatu yang bersifat individual. Setiap individu memiliki tingkat kepuasan yang berbeda-beda sesuai dengan sistem nilai yang berlaku pada dirinya. Semakin tinggi penilaian terhadap pekerjaan dirasakan sesuai dengan keinginan individu, maka semakin tinggi kepuasannya terhadap pekerjaan tersebut. Pra survey dilakukan dengan memberikan kuesioner dengan pernyataan yang berkaitan dengan indikator-indikator kepuasan kerja. Kuesioner pra survey ini dibagikan melalui *link* Google Form kepada sebanyak 35 karyawan *factory 1* departemen produksi yang menjadi responden, maka diperoleh hasil sebagai berikut:

Tabel 1.1 Hasil Kuesioner Pra Survey Mengenai Kepuasan Kerja Karyawan PT CAS (Citra Abadi Sejati) Bogor

No.	Pernyataan	Klasifikasi Jawaban		Jumlah Responden
		Ya	Tidak	
<b>Pekerjaan</b>				
1.	Saya merasa pekerjaan yang diterima sesuai dengan keterampilan dan kemampuan yang saya miliki.	24	11	35
2.	Saya merasa diberikan kesempatan untuk belajar dalam meningkatkan kemampuan bekerja.	20	15	35
<b>Gaji</b>				
3.	Gaji yang saya terima seimbang dengan tugas atau pekerjaan yang saya kerjakan	21	14	35
4.	Sistem pemberian gaji di tempat saya bekerja sudah sesuai.	19	16	35
<b>Promosi</b>				
5.	Setiap karyawan memiliki kesempatan yang sama untuk peningkatan karier atau untuk dipromosikan.	25	10	35
6.	Proses promosi jabatan terbuka untuk semua.	23	12	35
<b>Pengawasan (Supervisi)</b>				
7.	Supervisor atau atasan memberikan arahan yang jelas pada setiap pekerjaan.	13	22	35
8.	Supervisor atau atasan memberikan kesempatan kepada karyawan untuk menyampaikan kritik dan saran.	14	21	35
<b>Rekan Kerja</b>				
9.	Saya merasa adanya kerja sama dan komunikasi yang baik dengan rekan kerja.	19	16	35
10.	Rekan kerja bertanggung jawab setiap pekerjaannya.	18	17	35
<b>Lingkungan Kerja</b>				
11.	Saya merasa bahwa kebisingan di tempat kerja tidak mengganggu pekerjaan.	12	23	35
12.	Saya merasa bahwa tingkat kebersihan lingkungan kerja baik.	8	27	35
13.	Saya merasa pencahayaan di tempat saya bekerja sudah cukup.	21	14	35

Sumber: Hasil Olah Data Pra survey 2023

Berdasarkan data hasil pra survey pada tabel 1.1 menyatakan bahwa masih ada respon dari karyawan yang menjawab “Tidak” dari indikator pengawasan (supervisi) dari hasil pernyataan “Supervisor atau atasan memberikan arahan yang jelas pada setiap pekerjaan.” sebanyak 22 orang karyawan dan “Supervisor atau atasan memberikan kesempatan kepada karyawan untuk menyampaikan kritik dan

saran.” sebanyak 21 orang karyawan. Karyawan merasa atasan sebagai supervisor dinilai tidak memberikan arahan dengan jelas pada setiap pekerjaan serta atasan sebagai supervisor tidak memberikan kesempatan kepada karyawan untuk menyampaikan kritik dan saran. Selain itu, masih ada respon dari karyawan yang menjawab “Tidak” dari indikator lingkungan kerja dari hasil pernyataan “Saya merasa bahwa kebisingan di tempat kerja tidak mengganggu pekerjaan.” sebanyak 23 orang karyawan dan “Saya merasa bahwa tingkat kebersihan lingkungan kerja baik” sebanyak 27 orang karyawan. Adanya kebisingan mesin-mesin yang beroperasi di tempat kerja mengakibatkan kurangnya konsentrasi karyawan dalam bekerja. Tingkat kebersihan yang ada di lingkungan karyawan tidak sehat seperti terdapat sampah di mana-mana, kebersihan ventilasi yang kurang baik terdapat debu yang menempel, *duck down* yang berterbangan serta fasilitas seperti kantin, toilet dan tempat ibadah yang kurang bersih.

Berdasarkan pra survey yang dilakukan peneliti kepada beberapa karyawan PT CAS (Citra Abadi Sejati) Bogor pada *factory 1* departemen produksi, karyawan merasa pekerjaan yang dijalankan sudah sesuai dengan bidang dan keahlian yang karyawan miliki, gaji pokok yang diterima sudah sesuai dan diberikan secara tepat waktu, setiap karyawan memiliki kesempatan yang sama untuk peningkatan karier atau untuk dipromosikan dan karyawan memiliki komunikasi yang baik dengan rekan kerjanya. Namun, pada hasil pra survey menunjukkan bahwa kepuasan kerja karyawan di PT CAS (Citra Abadi Sejati) Bogor pada *factory 1* departemen produksi sebagian besar belum mencapai kepuasan yang maksimal. Hal tersebut bisa dilihat dari indikator yang masih menunjukkan jawaban responden tidak lebih besar dari pada jawaban ya, yaitu pada indikator pengawasan (supervisi) dan lingkungan kerja.

Dengan adanya rasa kepuasan dalam bekerja maka karyawan akan menampilkan pribadi yang baik dalam perusahaan, kinerja positif yang memuaskan perusahaan dan timbul kesediaan untuk mengusahakan tingkat produktivitas kerja yang tinggi bagi kepentingan perusahaan, serta memperlancar pencapaian tujuan perusahaan. Menciptakan kepuasan kerja karyawan dalam perusahaan menjadi penting karena apabila karyawan tidak mencapai kepuasan kerja maka akan timbul sikap negatif karyawan dalam bekerja. Pimpinan perusahaan terkadang kurang memperhatikan kepuasan kerja karyawan sehingga sering terjadi karyawan yang *resign* (mengundurkan diri) akibat kepuasan yang rendah di dalam perusahaan tersebut. Fenomena yang terjadi yaitu adanya ketidakpuasan kerja karyawan pada PT CAS (Citra Abadi Sejati) Bogor menyebabkan produksi tidak mencapai target yang ditentukan perusahaan. Berikut hasil produksi PT CAS (Citra Abadi Sejati) Bogor Tahun 2019-2022:

Tabel 1.2 Hasil Produksi PT CAS (Citra Abadi Sejati) Bogor Tahun 2019-2022

Tahun 2019					Tahun 2020				
Bulan	Target (Unit)	Realisasi (Unit)	Reject (Unit)	Presentase (%)	Bulan	Target (Unit)	Realisasi (Unit)	Reject (Unit)	Presentase (%)
Januari	89.681	80.223	2.931	89%	Januari	88.458	78.416	4.235	89%
Februari	86.171	75.098	2.045	87%	Februari	75.538	67.124	2.026	89%
Maret	79.426	68.233	3.610	86%	Maret	70.364	60.747	2.131	86%
April	65.128	56.643	3.804	87%	April	69.643	57.153	2.775	82%
Mei	79.250	68.275	3.922	86%	Mei	75.275	65.303	2.487	87%
Juni	72.139	62.034	2.856	86%	Juni	72.034	61.404	2.206	85%
Juli	82.972	73.545	3.101	89%	Juli	88.545	71.676	3.691	81%
Agustus	94.124	83.043	3.506	88%	Agustus	84.124	70.528	2.526	84%
September	74.601	66.154	3.664	89%	September	73.081	62.154	2.820	85%
Oktober	77.976	69.383	4.050	89%	Oktober	76.791	65.383	2.953	85%
November	78.348	68.303	4.065	87%	November	78.348	67.634	3.075	86%
Desember	75.626	67.131	4.663	89%	Desember	65.626	55.044	4.517	84%
<b>Total</b>	<b>955.442</b>	<b>838.065</b>	<b>42.217</b>	<b>88%</b>	<b>Total</b>	<b>917.827</b>	<b>782.566</b>	<b>35.442</b>	<b>85%</b>
Tahun 2021					Tahun 2022				
Bulan	Target (Unit)	Realisasi (Unit)	Reject (Unit)	Presentase (%)	Bulan	Target (Unit)	Realisasi (Unit)	Reject (Unit)	Presentase (%)
Januari	76.392	64.137	3.255	84%	Januari	72.699	61.490	3.254	85%
Februari	62.068	49.881	3.187	80%	Februari	63.459	50.634	2.620	80%
Maret	67.364	56.747	3.075	84%	Maret	65.578	50.258	3.121	77%
April	66.643	56.990	2.926	86%	April	68.359	58.241	3.111	85%
Mei	63.622	54.303	4.245	85%	Mei	60.351	50.064	2.784	83%
Juni	73.200	60.806	3.394	83%	Juni	75.948	59.522	2.602	78%
Juli	78.545	63.676	3.614	81%	Juli	76.812	58.257	2.961	76%
Agustus	78.699	65.358	3.504	83%	Agustus	75.432	60.905	2.625	81%
September	82.897	65.195	3.539	79%	September	75.840	58.946	2.028	78%
Oktober	76.649	63.384	3.265	83%	Oktober	72.781	60.265	2.539	83%
November	74.259	61.207	3.052	82%	November	78.531	60.312	2.057	77%
Desember	75.707	63.044	3.088	83%	Desember	79.632	58.784	2.175	74%
<b>Total</b>	<b>876.045</b>	<b>724.728</b>	<b>40.144</b>	<b>83%</b>	<b>Total</b>	<b>865.422</b>	<b>687.678</b>	<b>31.877</b>	<b>79%</b>

Sumber: HRD PT CAS (Citra Abadi Sejati)

Berdasarkan tabel 1.2 di atas dapat diketahui bahwa pencapaian realisasi produksi pada departemen produksi PT CAS (Citra Abadi Sejati) Bogor tidak mencapai target yang telah ditetapkan oleh perusahaan. Pada tahun 2019 target perusahaan yang akan dicapai sebesar 955.442 dan terrealisasikan sebesar 838.065 dengan presentase sebesar 88%. Pada tahun 2020 target perusahaan yang akan dicapai sebesar 917.827 dan terrealisasikan sebesar 782.566 dengan presentase sebesar 85%. Pada tahun 2021 target perusahaan yang akan dicapai sebesar 876.045 dan terrealisasikan sebesar 724.728 dengan presentase sebesar 83%. Pada tahun 2022 target perusahaan yang akan dicapai sebesar 865.422 dan terrealisasikan sebesar 687.678 dengan presentase sebesar 79%. Berdasarkan data di atas bahwa target yang telah ditetapkan PT CAS (Citra Abadi Sejati) Bogor pada bagian produksi tidak mencapai target yang telah ditentukan.

Selain hasil produksi yang tidak mencapai target, dampak lain dari karyawan tidak mencapai kepuasan kerja yaitu kenaikan tingkat *turnover* karyawan.



Berikut data *turnover* karyawan PT CAS (Citra Abadi Sejati) Bogor Tahun 2019-2022:

Tabel 1.3 *Turnover* Karyawan PT CAS (Citra Abadi Sejati) Bogor Tahun 2019-2022

Tahun	Jumlah Karyawan		Jumlah Karyawan		Tingkat Turnover Karyawan
	Awal	Akhir	Masuk	Keluar	
2019	268	258	18	28	11%
2020	258	239	13	32	13%
2021	239	218	14	35	15%
2022	218	205	26	39	18%

Sumber: HRD PT CAS (Citra Abadi Sejati)

Berdasarkan tabel 1.3 di atas dapat diketahui bahwa pada tahun 2019 jumlah karyawan awal tahun sebanyak 268 orang karyawan dan jumlah karyawan akhir tahun sebanyak 258 orang karyawan dengan tingkat *turnover* karyawan sebesar 11%. Pada tahun 2020 jumlah karyawan awal tahun sebanyak 258 orang karyawan dan jumlah karyawan akhir tahun sebanyak 239 orang karyawan dengan tingkat *turnover* karyawan sebesar 13%. Pada tahun 2021 jumlah karyawan awal tahun sebanyak 239 orang karyawan dan jumlah karyawan akhir tahun sebanyak 218 orang karyawan dengan tingkat *turnover* karyawan sebesar 15%. Pada tahun 2022 jumlah karyawan awal tahun sebanyak 218 orang karyawan dan jumlah karyawan akhir tahun sebanyak 205 orang karyawan dengan tingkat *turnover* karyawan sebesar 18%.

Melihat pentingnya sumber daya manusia dalam mewujudkan tujuan perusahaan, salah satu upaya yang dapat ditempuh oleh perusahaan yaitu dengan memenuhi faktor-faktor kebutuhan yang nantinya akan menimbulkan kepuasan kerja karyawan. Salah satu faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja karyawan adalah faktor sosial. Faktor sosial adalah faktor yang berhubungan dengan interaksi sosial antar karyawan dengan atasannya (Sutrisno, 2019). Atasan sebagai pemimpin dalam perusahaan dapat memerankan gaya kepemimpinan yang sesuai dengan bawahannya agar dapat digunakan untuk meningkat kepuasan kerja karyawan.

Dalam penelitian ini dilakukan pra survey terkait dengan gaya kepemimpinan untuk mengetahui gaya kepemimpinan yang diterapkan oleh pemimpin dengan jabatan *Production Manager* pada PT CAS (Citra Abadi Sejati) Bogor. Pra survey dilakukan dengan memberikan kuesioner dengan pernyataan yang berkaitan dengan jenis-jenis gaya kepemimpinan seperti gaya kepemimpinan otoriter, gaya kepemimpinan demokratis, gaya kepemimpinan kendali bebas (*laissez-faire*), gaya kepemimpinan transformasional dan gaya kepemimpinan partisipatif. Kuesioner pra survey ini dibagikan melalui *link* Google Form kepada sebanyak 35 karyawan *factory* 1 departemen produksi yang menjadi responden, maka diperoleh hasil sebagai berikut:

Tabel 1.4 Hasil Kuesioner Pra Survey Mengenai Gaya Kepemimpinan PT CAS (Citra Abadi Sejati) Bogor

No.	Pernyataan	Klasifikasi Jawaban		Jumlah Responden
		Ya	Tidak	
<b>Gaya Kepemimpinan Otoriter</b>				
1.	Pemimpin saya selalu berperan sebagai pemain tunggal.	10	25	35
2.	Pemimpin saya selalu ingin berkuasa secara absolut.	12	23	35
3.	Pemimpin saya membuat pekerjaan saya tidak menyenangkan.	16	19	35
<b>Gaya Kepemimpinan Demokratis</b>				
1.	Pemimpin saya bertindak dengan cara mempertimbangkan kepentingan saya secara pribadi.	7	28	35
2.	Pemimpin saya mudah di ajak negosiasi.	9	26	35
3.	Pemimpin saya memberi kebebasan dan memberi ide-ide.	17	18	35
<b>Gaya Kepemimpinan Kendali Bebas (<i>Laissez-Faire</i>)</b>				
1.	Pemimpin memberikan kuasa penuh pada karyawan.	11	24	35
2.	Pemimpin memberikan kebebasan kepada karyawan dalam membuat keputusan untuk pekerjaan.	8	27	35
3.	Pemimpin saya mengambil keputusan sesuai dengan keinginan saya.	6	29	35
<b>Gaya Kepemimpinan Transformasional</b>				
1.	Pemimpin selalu memotivasi karyawan agar berpikir inovatif.	21	14	35
2.	Pemimpin mendorong saya untuk menggunakan kreativitas dalam bekerja.	24	11	35
3.	Pemimpin memberikan semangat kepada karyawan.	20	15	35
<b>Gaya Kepemimpinan Partisipatif</b>				
1.	Pemimpin di tempat saya bekerja memberikan kemudahan bagi karyawan dalam melakukan konsultasi.	14	21	35
2.	Pemimpin memberikan tugas secara adil kepada karyawan.	19	16	35
3.	Pemimpin saya selalu meminta saran dalam upaya pengambilan keputusan.	13	22	35

Sumber: Hasil Olah Data Pra survey 2023

Berdasarkan pada tabel 1.4 di atas menunjukkan bahwa pra survey dilakukan kepada 35 orang karyawan *factory* 1 departemen produksi pada PT CAS (Citra Abadi Sejati) Bogor dengan 15 butir pernyataan yang mewakili 3 butir pernyataan untuk gaya kepemimpinan otoriter, 3 butir pernyataan untuk gaya kepemimpinan demokratis, 3 butir pernyataan untuk gaya kepemimpinan kendali bebas (*laissez-faire*), 3 butir

pernyataan untuk gaya kepemimpinan transformasional dan 3 butir pernyataan untuk gaya kepemimpinan partisipatif. Hasil pra survey menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan yang diterapkan oleh pemimpin dengan jabatan *Production Manager* pada *factory 1* departemen produksi PT CAS (Citra Abadi Sejati) Bogor yaitu gaya kepemimpinan transformasional.

Kemudian dalam penelitian ini, peneliti melakukan pra survey kembali untuk membuktikan jenis gaya kepemimpinan yang diterapkan oleh pemimpin dengan jabatan *Production Manager* pada *factory 1* departemen produksi PT CAS (Citra Abadi Sejati) Bogor adalah gaya kepemimpinan transformasional. Pra survey dilakukan kepada karyawan *factory 1* departemen produksi pada PT CAS (Citra Abadi Sejati) Bogor dengan memberikan kuesioner dengan pernyataan yang berkaitan dengan indikator-indikator gaya kepemimpinan transformasional. Kuesioner pra survey ini dibagikan secara acak melalui *link* Google Form kepada sebanyak 35 karyawan *factory 1* departemen produksi yang menjadi responden, maka diperoleh hasil pra survey adalah sebagai berikut:

Tabel 1.5 Hasil Kuesioner Pra Survey Mengenai Gaya Kepemimpinan Transformasional PT CAS (Citra Abadi Sejati) Bogor

No.	Pernyataan	Klasifikasi Jawaban		Total Responden
		Ya	Tidak	
<b>Idealized Influence (Pengaruh Ideal)</b>				
1.	Pemimpin selalu memberikan contoh teladan yang baik pada bawahan (karyawan).	20	15	35
2.	Pemimpin merupakan <i>role model</i> (panutan) saya dalam bekerja.	18	17	35
<b>Inspirational Motivation (Motivasi Inspirasional)</b>				
3.	Pemimpin memberikan motivasi untuk menaikkan semangat kerja karyawan.	25	10	35
4.	Pemimpin menumbuhkan rasa percaya diri saya dalam melakukan pekerjaan.	23	12	35
<b>Intellectual Stimulation (Stimulasi Intelektual)</b>				
5.	Pemimpin selalu memotivasi karyawannya agar berpikir inovatif.	21	14	35
6.	Pemimpin saya melakukan pendekatan konsep kerja pada karyawan melalui cara yang baru.	11	24	35
7.	Pemimpin mendorong saya untuk menggunakan kreativitas dalam menyelesaikan pekerjaan.	24	11	35
<b>Individualized Consideration (Pertimbangan Individual)</b>				
8.	Pemimpin memperhatikan ketersediaan sarana dan prasarana yang memadai untuk mendukung pelaksanaan pekerjaan bawahan (karyawan).	12	23	35
9.	Pemimpin saya memberikan pelayanan sebagai mentor.	19	16	35
10.	Pemimpin memperhatikan kondisi bawahannya (karyawan).	7	28	35

Sumber: Hasil Olah Data Pra survey 2023

Berdasarkan hasil pra survey pada tabel 1.5 menyatakan bahwa pemimpin *factory* 1 departemen produksi PT CAS (Citra Abadi Sejati) Bogor menerapkan gaya kepemimpinan transformasional. Namun dapat dilihat pada hasil pra survey, masih ada respon dari karyawan yang menjawab “Tidak” dari indikator *Intellectual Stimulation* (Stimulasi Intelektual) dari hasil pernyataan “Pemimpin saya melakukan pendekatan konsep kerja pada karyawan melalui cara yang baru.” sebanyak 24 orang karyawan. Karyawan menilai bahwa pemimpin kurang berani menerapkan konsep dan prosedur kerja yang baru, konsep dan prosedur yang dijalankan selama ini dirasakan sudah tidak sesuai dengan situasi dan kondisi yang ada. Selain itu, masih ada respon dari karyawan yang menjawab “Tidak” dari indikator *Individualized Consideration* (Pertimbangan Individual) dari hasil pernyataan “Pemimpin memperhatikan ketersediaan sarana dan prasarana yang memadai untuk mendukung pelaksanaan pekerjaan bawahan (karyawan).” sebanyak 23 orang karyawan dan “Pemimpin memperhatikan kondisi bawahannya (karyawan).” sebanyak 28 orang karyawan. Karyawan menilai pemimpin kurang memperhatikan ketersediaan sarana dan prasarana yang memadai untuk mendukung pelaksanaan pekerjaan karyawan dan pemimpin tidak memperhatikan kondisi karyawan, artinya berdasarkan pra survey masih ada karyawan yang belum merasakan gaya kepemimpinan transformasional yang diterapkan oleh pemimpin *factory* 1 departemen produksi PT CAS (Citra Abadi Sejati) Bogor.

Faktor selanjutnya yang mempengaruhi kepuasan kerja adalah faktor fisik finansial yang meliputi keamanan lingkungan kerja di perusahaan (Sutrisno, 2019). Lingkungan kerja yang aman dan sehat merupakan salah satu faktor bagi karyawan untuk memperoleh kepuasan kerja. Di dalam perusahaan terdapat beberapa aspek dalam perlindungan untuk para karyawan, salah satunya yaitu K3 (Keselamatan dan Kesehatan Kerja). K3 (Keselamatan dan Kesehatan Kerja) saat ini menjadi kewajiban dan kebutuhan perusahaan dalam segala bentuk kegiatan pekerjaan, karena pelaksanaan K3 (Keselamatan dan Kesehatan Kerja) adalah salah satu bentuk upaya untuk menciptakan tempat kerja yang aman, sehat, bebas dari pencemaran lingkungan, sehingga dapat mengurangi dan atau bebas dari kecelakaan kerja dan penyakit akibat kerja yang pada akhirnya dapat meningkatkan efisiensi, produktivitas dan kepuasan kerja.

Kecelakaan yang beberapa kali timbul dalam proses produksi pada *factory* 1 departemen produksi PT CAS (Citra Abadi Sejati) Bogor ini adalah resiko dari kecelakaan kerja yang kerap terjadi saat kegiatan operasional. Kecelakaan kerja ini dapat menghambat proses terjadinya produksi dan menimbulkan kerugian pada perusahaan. Berikut data tingkat kecelakaan kerja yang terjadi pada tahun 2019-2022 di PT CAS (Citra Abadi Sejati) Bogor:

Tabel 1.6 Data Tingkat Kecelakaan Kerja Pada PT CAS (Citra Abadi Sejati) Bogor Tahun 2019-2022

No.	Tingkat Kecelakaan Kerja	Tahun			
		2019	2020	2021	2022
1.	Ringan	5	11	15	21
2.	Sedang	5	2	4	10
3.	Berat	1	0	2	4
<b>Total</b>		11	13	21	35

Sumber: HRD PT CAS (Citra Abadi Sejati) Bogor 2019 - 2022

Berdasarkan pada tabel 1.6 bahwa kecelakaan kerja yang terjadi pada karyawan *factory* 1 departemen produksi PT CAS (Citra Abadi Sejati) Bogor selama tahun 2019-2022 masih dikatakan sangat tinggi dan puncak kecelakaan kerja terjadi pada tahun 2022. Di mana pada tahun 2019 total kecelakaan kerja sebanyak 11 orang karyawan, kecelakaan kerja mengalami penurunan yaitu pada tahun 2020 yaitu total kecelakaan kerja sebanyak 13 orang karyawan, kemudian kecelakaan kerja mengalami peningkatan kembali yaitu pada tahun 2021 total kecelakaan kerja sebanyak 21 orang karyawan dan kecelakaan kerja mengalami peningkatan kembali pada tahun 2022 yaitu total kecelakaan kerja sebanyak 35 orang karyawan. Kecelakaan kerja yang terjadi pada karyawan PT CAS (Citra Abadi Sejati) Bogor ini dikarenakan *human error* dari karyawan itu sendiri, karyawan kurang fokus, kurang berhati-hati pada saat melakukan pekerjaannya dan melanggar *Standar Operasional Prosedur* (SOP) yang berlaku di perusahaan PT CAS (Citra Abadi Sejati) Bogor.

PT CAS (Citra Abadi Sejati) Bogor menyediakan klinik sebagai fasilitas untuk karyawan beserta tersedianya obat-obatan dan alat-alat Pertolongan Pertama Pada Kecelakaan (P3K). Tingkat kecelakaan kerja ringan adalah karyawan yang mengalami kecelakaan yang dapat ditangani langsung oleh perawat di klinik dengan alat-alat Pertolongan Pertama Pada Kecelakaan (P3K) yang ada. Sedangkan, tingkat kecelakaan kerja sedang dan tingkat kecelakaan kerja berat adalah karyawan yang mengalami kecelakaan yang mana karyawan tersebut tidak dapat ditangani oleh perawat di klinik dengan alat-alat Pertolongan Pertama Pada Kecelakaan (P3K) karena keadaan yang cukup parah dan fasilitas klinik tidak memadai, kemudian karyawan akan dirujuk ke rumah sakit yang telah ditentukan oleh perusahaan. Dalam tingkat kecelakaan kerja ringan diantaranya yaitu jari tertusuk jarum dan tangan terkena gunting yang menyebabkan luka ringan seperti luka tusuk akibat terkena jarum dan gunting. Dalam tingkat kecelakaan kerja sedang diantaranya yaitu jari terkena mesin snap yang menyebabkan luka sobek. Dalam tingkat kecelakaan kerja berat diantaranya yaitu kaki terkena uap air gosokan yang menyebabkan luka bakar. Kecelakaan kerja dapat dikurangi jika karyawan memiliki pengetahuan tentang K3 (Keselamatan dan Kesehatan Kerja) serta memiliki fokus yang tinggi dalam bekerja.

Berikut adalah data karyawan sakit di klinik PT Citra Abadi Sejati (CAS) Bogor pada tahun 2019-2022:

Tabel 1.7 Data Kesehatan Kerja Karyawan Pada PT CAS (Citra Abadi Sejati) Bogor Pada Tahun 2019-2022

No.	Nama Penyakit	2019 Jan – Des	2020 Jan - Des	2021 Jan – Des	2022 Jan - Des
1.	<i>Influenza</i>	58	90	95	104
2.	<i>Gastritis</i>	14	21	23	26
3.	<i>Hipertensi</i>	3	3	4	5
4.	<i>Diare</i>	10	13	14	19
5.	<i>Dermatitis</i>	9	14	15	18
6.	<i>Myalgia</i>	8	10	12	16
<b>Total</b>		102	151	163	188

Sumber: HRD PT CAS (Citra Abadi Sejati) Bogor 2019-2022

Berdasarkan pada tabel 1.7 di atas dapat dilihat bahwa gangguan kesehatan yang terjadi pada karyawan *factory 1* departemen produksi PT CAS (Citra Abadi Sejati) Bogor selama tahun 2019-2022 masih dikatakan sangat tinggi dan terus meningkat setiap tahunnya. Di mana karyawan yang mengalami gangguan kesehatan pada tahun 2019 sebanyak 102 orang karyawan, selanjutnya karyawan yang mengalami gangguan kesehatan pada tahun 2020 sebanyak 151 orang karyawan, selanjutnya karyawan yang mengalami gangguan kesehatan pada tahun 2021 sebanyak 163 orang karyawan dan karyawan yang mengalami gangguan kesehatan pada tahun 2022 sebanyak 188 orang karyawan.

Gangguan kesehatan karyawan *factory 1* departemen produksi PT CAS (Citra Abadi Sejati) Bogor yang sering terjadi pada setiap tahunnya yaitu penyakit *influenza*, hal ini dikarenakan karyawan lalai dalam penggunaan masker. Dapat diketahui bahwa perusahaan masih mewajibkan penggunaan masker bagi para karyawan saat berada di lingkungan tempat bekerja. Karena, virus *influenza* dapat menyebar melalui udara ketika ada karyawan yang batuk, bersin atau berbicara. Selain itu keadaan lingkungan di PT CAS (Citra Abadi Sejati) Bogor tidak sehat seperti pada kebersihan lingkungannya yang kurang baik tentunya menyebabkan berbagai macam gangguan kesehatan yang dapat menyerang karyawan. Dengan jumlah karyawan yang sering mengalami gangguan kesehatan kerja ini sangat tinggi, maka tentunya akan mengganggu aktivitas produksi perusahaan dan menurunkan tingkat kepuasan kerja karyawan.

PT CAS (Citra Abadi Sejati) Bogor telah menerapkan program K3 (Keselamatan dan Kesehatan Kerja) yang sesuai dengan standar SMK3 (Sistem Manajemen Keselamatan dan Kesehatan Kerja) diantaranya alat Pertolongan Pertama Pada Kecelakaan (P3K) disetiap ruangan pada semua departemen, terdapat Alat Pelindung Diri (APD) seperti Helm Pemadam, Kapak *Safety*, *Fire Blanket* (Kain Pemadam), *Safety Shoes*, Masker Respirator, Sarung Tangan Karet, *Googles*, *Metal*

*Mesh* atau *Metal Gloves*, *Masker*, *Ear Plug*, *Ear Muff* dan *Safety Support Belt* yang diletakkan di tempat khusus Alat Pelindung Diri (APD). Sesuai dengan *Standard Operation Procedure* (SOP), Alat Pelindung Diri (APD) yang tersedia pada PT Citra Abadi Sejati (CAS) Bogor ini digunakan di waktu tertentu sesuai dengan kebutuhan. Manajer Departemen bertanggung jawab untuk menyediakan dan mengontrol penggunaan Alat Pelindung Diri (APD) di area kerjanya. Karyawan diwajibkan menggunakan Alat Pelindung Diri (APD) yaitu masker setiap hari di lingkungan perusahaan. Kemudian, pada PT CAS (Citra Abadi Sejati) Bogor menyediakan fasilitas-fasilitas untuk karyawan seperti pada tabel di bawah ini:

Tabel 1.8 Fasilitas yang diberikan PT CAS (Citra Abadi Sejati) Bogor

Jenis kebutuhan	Fasilitas dari perusahaan
1. Kebutuhan fisiologis	Kantin Dapur umum Makan siang Klinik Toilet
2. Kebutuhan rasa aman	Tempat parkir kendaraan disertai pos satpam Tempat penitipan barang Tempat beribadah Jaminan BPJS Kesehatan dan Ketenagakerjaan Jaminan Pensiun
3. Kebutuhan sosial	Aula berkumpul Program komunitas karyawan
4. Kebutuhan penghargaan	Promosi Bonus
5. Kebutuhan aktualisasi diri	Penghargaan untuk karyawan yang berprestasi Hukuman untuk karyawan yang memiliki kinerja buruk Pelatihan kerja

Sumber: HRD PT CAS (Citra Abadi Sejati) Bogor

Berdasarkan tabel 1.8 di atas dapat dilihat bahwa perusahaan memberikan fasilitas-fasilitas yang diharapkan dapat memenuhi seluruh jenis kebutuhan karyawan, tetapi pada kenyataannya ada beberapa fasilitas perusahaan yang tidak menunjang kebutuhan karyawannya seperti kantin, toilet dan tempat beribadah yang tidak terjaga kebersihannya. Selain itu, karyawan telah diberikan jaminan BPJS Kesehatan dan Ketenagakerjaan tetapi kepuasan kerja karyawan belum maksimal.

Berdasarkan pengamatan pra survey pada karyawan *factory 1* departemen produksi PT CAS (Citra Abadi Sejati) Bogor, masih ada karyawan yang menjawab tidak pada pra survey kepuasan kerja seperti pada indikator pengawasan (supervisi) dan lingkungan kerja, dikarenakan karyawan merasa atasan sebagai supervisor dinilai tidak memberikan arahan dengan jelas pada setiap pekerjaan serta atasan sebagai supervisor tidak memberikan kesempatan pada karyawan untuk menyampaikan kritik dan saran. Selain itu, kebersihan lingkungan di tempat kerja yang tidak sehat dan faktor kebisingan dari mesin-mesin yang mengganggu

konsentrasi karyawan dalam bekerja. Karyawan yang merasa kepuasan kerjanya belum maksimal menyebabkan produktivitas karyawan menurun, sehingga produksi tidak mencapai target dan dampak lain karyawan tidak mencapai kepuasan kerja karyawan yaitu kenaikan tingkat *turnover* karyawan. Gaya kepemimpinan yang diterapkan pemimpin dengan jabatan *Production Manager* pada *factory 1* departemen produksi PT CAS (Citra Abadi Sejati) Bogor adalah gaya kepemimpinan transformasional. Di mana pemimpin memberikan motivasi pada bawahannya untuk bekerja secara maksimal dalam mencapai tujuan perusahaan. Dengan penerapan gaya kepemimpinan transformasional ini, bawahan akan merasa dipercaya, dihargai, loyal dan tanggap kepada pimpinannya. Pada akhirnya bawahan (karyawan) akan termotivasi untuk melakukan lebih dari yang diharapkan. Namun pada hasil pra survey, karyawan merasa pemimpin dinilai kurang berani menerapkan konsep dan prosedur kerja yang baru, kurang memperhatikan ketersediaan sarana dan prasarana yang memadai untuk mendukung pelaksanaan pekerjaan karyawan dan pemimpin tidak bersedia mendengarkan kesulitan dan keluhan yang dialami karyawan, artinya masih ada karyawan yang belum merasakan gaya kepemimpinan transformasional yang diterapkan oleh pemimpin PT CAS (Citra Abadi Sejati) Bogor. Walaupun telah banyak upaya yang dilakukan PT CAS (Citra Abadi Sejati) Bogor untuk mencapai target *zero accidents*, kecelakaan kerja tetap saja terjadi. PT CAS (Citra Abadi Sejati) Bogor sudah menerapkan Sistem Manajemen Keselamatan dan Kesehatan Kerja (SMK3) dengan menyediakan alat perlindungan diri bagi karyawan dan memberikan jaminan BPJS Kesehatan dan Ketenagakerjaan, namun kondisi keadaan tempat lingkungan kerja dinilai belum cukup terbukti dengan angka kecelakaan kerja dan karyawan sakit yang terus meningkat selama tahun 2019-2022.

Berdasarkan uraian latar belakang di atas, maka peneliti bermaksud untuk melakukan penelitian dengan judul **“Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional dan K3 (Keselamatan dan Kesehatan Kerja) Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan Bagian Produksi Pada PT CAS (Citra Abadi Sejati) Bogor”**.

## **1.2. Identifikasi dan Perumusan Masalah**

### **1.2.1. Identifikasi Masalah**

Berdasarkan latar belakang di atas maka identifikasi masalah dalam penelitian ini sebagai berikut:

1. Masih ada karyawan yang menjawab tidak pada pra survey kepuasan kerja seperti pada indikator pengawasan (supervisi) dan lingkungan kerja.
2. Ketidakpuasan kerja karyawan, menyebabkan hasil produksi tidak mencapai target yang diharapkan oleh perusahaan pada departemen produksi setiap tahunnya.
3. Tingkat *turnover* karyawan meningkat, ketidakpuasan karyawan terhadap lingkungan kerja di perusahaan menjadi pendorong utama *turnover* karyawan.



4. Gaya kepemimpinan yang diterapkan pada pemimpin *factory 1* departemen produksi PT CAS (Citra Abadi Sejati) Bogor adalah gaya kepemimpinan transformasional. Namun, pada hasil pra survey masih ada karyawan yang belum merasakan gaya kepemimpinan transformasional yang diterapkan oleh pemimpin *factory 1* departemen produksi PT CAS (Citra Abadi Sejati) Bogor.
5. PT CAS (Citra Abadi Sejati) Bogor telah melaksanakan K3 (Keselamatan dan Kesehatan Kerja) dengan target *zero accidents* tetapi angka kecelakaan kerja tinggi dan tingkat kesehatan karyawan pada PT CAS (Citra Abadi Sejati) Bogor rendah, terutama pada karyawan *factory 1* departemen produksi.
6. Adanya fasilitas perusahaan yang tidak menunjang kebutuhan karyawannya.

### **1.2.2. Perumusan Masalah**

Berdasarkan uraian latar belakang di atas, maka rumusan masalah dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Bagaimana pengaruh gaya kepemimpinan transformasional terhadap kepuasan kerja karyawan bagian produksi pada PT CAS (Citra Abadi Sejati) Bogor?
2. Bagaimana pengaruh K3 (Keselamatan dan Kesehatan Kerja) terhadap kepuasan kerja karyawan bagian produksi pada PT CAS (Citra Abadi Sejati) Bogor?
3. Bagaimana pengaruh gaya kepemimpinan transformasional dan K3 (Keselamatan dan Kesehatan Kerja) terhadap kepuasan kerja karyawan bagian produksi pada PT CAS (Citra Abadi Sejati) Bogor?

## **1.3. Maksud dan Tujuan Penelitian**

### **1.3.1. Maksud Penelitian**

Maksud penelitian adalah untuk menganalisis keterkaitan atau hubungan di antara variabel-variabel penelitian yaitu variabel gaya kepemimpinan transformasional, K3 (Keselamatan dan Kesehatan Kerja) dan kepuasan kerja karyawan, menyimpulkan hasil penelitian, serta memberikan saran yang dapat menghilangkan penyebab timbulnya permasalahan.

### **1.3.2. Tujuan Penelitian**

Tujuan penelitian yang hendak dicapai dari penelitian adalah:

1. Untuk menganalisis pengaruh gaya kepemimpinan transformasional terhadap kepuasan kerja karyawan bagian produksi pada PT CAS (Citra Abadi Sejati) Bogor.
2. Untuk menganalisis pengaruh K3 (Keselamatan dan Kesehatan Kerja) terhadap kepuasan kerja karyawan bagian produksi pada PT CAS (Citra Abadi Sejati) Bogor.
3. Untuk menganalisis pengaruh gaya kepemimpinan transformasional dan K3 (Keselamatan dan Kesehatan Kerja) terhadap kepuasan kerja karyawan bagian produksi pada PT CAS (Citra Abadi Sejati) Bogor.

## **1.4. Kegunaan Penelitian**

### **1.4.1. Kegunaan Praktis**

Untuk membantu memecahkan dan mengantisipasi masalah yang ada pada lokasi yang diteliti, yang dapat berguna bagi pengambilan keputusan manajemen dan bisnis oleh pihak internal lokasi penelitian dan pihak eksternal yang terkait.

#### **1.4.2. Kegunaan Akademis**

Untuk memberikan kontribusi dalam pengembangan ilmu pengetahuan dibidang ekonomi manajemen pada umumnya dan khususnya manajemen sumber daya manusia.

## BAB II TINJAUAN PUSTAKA

### 2.1. Manajemen Sumber Daya Manusia

#### 2.1.1. Pengertian Manajemen Sumber Daya Manusia

Menurut Hartini (2021), manajemen sumber daya manusia adalah kombinasi kebijakan, praktik dan sistem yang mempengaruhi kebiasaan, tingkah laku dan performa karyawan dalam aktivitas berorganisasi.

Menurut Hasibuan (2019), manajemen sumber daya manusia adalah ilmu dan seni mengatur hubungan dan peranan tenaga kerja agar efektif dan efisien membantu terwujudnya tujuan perusahaan, karyawan dan masyarakat.

Menurut Batjo dan Shaleh (2018), manajemen sumber daya manusia (MSDM) dapat didefinisikan sebagai ilmu dan seni dalam perencanaan, pengorganisasian, pengarahan dan pengevaluasian atas sumber daya manusia saat pengadaan, pengembangan, pengkompensasian, pengintergrasian, pemeliharaan dan pemutusan hubungan kerja, untuk mencapai tujuan organisasi, keinginan karyawan dan kebutuhan masyarakat.

Rakesh *et al.*, (2021), *human resource management (HRM) is a process of bringing people and organizations together so that the goals of each are met. It is that part of the management process which is concerned with the management of human resources in an organization. It tries to secure the best from people by winning their wholehearted cooperation. In short, it may be defined as the art of procuring, developing and maintaining competent workforce to achieve the goals of an organization in an effective and efficient manner.*

Dessler (2018), *human resource management (HRM) is the process of acquiring, training, appraising and compensating employees and addressing their employment relations, health and safety and fairness issues.*

Berdasarkan pendapat para ahli di atas dapat disintesis bahwa manajemen sumber daya manusia merupakan suatu kombinasi kebijakan, praktik dan sistem yang dirancang untuk mempengaruhi kebiasaan, tingkah laku, serta performa karyawan dalam aktivitas berorganisasi secara efektif dan efisien. Manajemen sumber daya manusia juga merupakan ilmu dan seni dalam mengatur hubungan dan peranan tenaga kerja agar terwujudnya tujuan perusahaan, karyawan dan masyarakat. Proses manajemen sumber daya manusia meliputi memperoleh, melatih, menilai dan memberi kompensasi kepada karyawan serta memperhatikan hubungan kerja, kesehatan, keselamatan dan masalah keadilan. Oleh karena itu, manajemen sumber daya manusia penting dalam menciptakan hubungan yang baik. *Human resource management (HRM) is a process of bringing people and organizations together so that the goals of each are met, acquiring, training, appraising and compensating employees and addressing their employment relations, health and safety and fairness issues. It is that part of the management process which is concerned with the*

*management of human resources in an organization. It tries to secure the best from people by winning their wholehearted cooperation. In short, it may be defined as the art of procuring, developing and maintaining competent workforce to achieve the goals of an organization in an effective and efficient manner.*

### **2.1.2. Fungsi Utama Manajemen Sumber Daya Manusia**

Menurut Yulistiyono dkk., (2021) terdapat beberapa macam fungsi utama Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) adalah sebagai berikut:

#### 1. *Planning* (perencanaan) untuk kebutuhan sumber daya manusia.

Fungsi perencanaan dalam kebutuhan sumber daya manusia meliputi dua pokok kegiatan utama, yaitu:

- a. Perencanaan dan peramalan dalam memenuhi permintaan tenaga kerja suatu organisasi baik untuk jangka pendek maupun untuk jangka panjang.
- b. Menganalisis suatu jabatan dalam organisasi untuk menentukan tujuan, tugas, pengetahuan keahlian dan kemampuan yang dibutuhkan oleh jabatan tertentu.

Kedua fungsi tersebut sangatlah penting dalam melaksanakan kegiatan Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) secara efektif dan efisien.

#### 2. *Organizing* (pengorganisasian) sesuai dengan kebutuhan organisasi.

Setelah menentukan kebutuhan sumber daya manusia, untuk langkah selanjutnya adalah untuk mengisi formasi yang tersedia. Dalam tahapan penempatan atau pengisian organisai harus *the right man on the right place* ini terdapat dua kegiatan yang diperlukan, yaitu:

- a. Penarikan (rekrutment) calon atau pelamar pekerjaan harus sesuai dengan bidangnya.
- b. Pemilihan (seleksi) para calon atau pelamar yang dinilai paling memenuhi syarat pada bidang yang akan ditempati.

Biasanya dalam melakukan perekrutan dan seleksi karyawan diadakan dengan menjaring calon tenaga kerja baik yang ada di luar organisasi (*eksternal*) maupun dari dalam organisasi (*internal*).

#### 3. *Actuating* (mengarahkan) penilaian kinerja.

Kegiatan ini dilaksanakan setelah organisasi atau perusahaan menerima calon atau pelamar yang dipekerjakan dalam kegiatan organisasi. Organisasi tersebut akan memberikan SOP (*Standar Operasional Prosedur*) bagaimana sebaiknya bekerja dan kemudian member penghargaan atas kinerja yang dicapainya. Sebaliknya organisasi harus segera melakukan analisis jika terjadi kinerja yang kurang baik di mana pekerja tidak dapat mencapai standar kinerja yang ditetapkan. Dalam melakukan penilaian kinerja dapat dilakukan dengan dua kegiatan utama, yaitu:

- a. Penilaian dan pengevaluasian perilaku pekerja;
- b. Analisis dan pemberian motivasi perilaku pekerja.

Dalam praktek dan pelaksanaan kegiatan penilaian kinerja ini sangatlah sulit, baik bagi penilai maupun yang dinilai. Karena dalam kegiatan ini rawan dengan munculnya konflik akibat dari ketidakpuasan dalam penerimaan nilai yang didapat.

4. *Controlling* (pengendalian atau pengawasan).

Proses pengendalian tentunya dilakukan dengan tujuan agar dalam proses pelaksanaan, semua berjalan sesuai dengan yang diharapkan. Bagian terpenting pada proses ini adalah bagaimana pemimpin dapat mengetahui penyimpangan-penyimpangan yang terjadi. Adapun tiga kegiatan utama, yaitu:

- a. Mengakui dan menghormati terhadap hak-hak para pekerja.
- b. Memberikan kesempatan kepada karyawan untuk dapat menyampaikan aspirasinya untuk kepentingan bersama.
- c. Melakukan penelitian tentang kegiatan-kegiatan Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM).

Menurut Utama (2020), fungsi utama Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) adalah sebagai berikut:

1. Perencanaan (*Planning*)

Fungsi perencanaan manajemen sumber daya manusia adalah untuk membantu pimpinan perusahaan mengetahui informasi yang lengkap dan mendapatkan nasihat atau saran yang berkaitan dengan karyawan.

2. Pengorganisasian (*Organizing*)

Fungsi pengorganisasian ialah membentuk organisasi, kemudian membaginya ke dalam unit-unit yang sesuai dengan fungsi yang berbeda-beda pada unit-unit organisasi, tetapi mempunyai tujuan yang sama.

3. Pengarahan (*Directing*)

Fungsi pengarahan berarti memberi petunjuk dan mengajak para karyawan agar mereka sadar dan mau melaksanakan pekerjaan sesuai dengan yang ditentukan perusahaan.

4. Pengendalian (*Controlling*)

Fungsi pengendalian berarti melihat, mengamati dan menilai tindakan atau pekerjaan sesuai dengan hasil atau target yang direncanakan. Apabila ada penyimpangan dari rencana semula, perlu diperbaiki dengan memberi petunjuk-petunjuk kepada karyawan.

Menurut Suryani dan Foeh (2019), fungsi utama manajemen sumber daya manusia, dibagi menjadi empat yaitu:

1. Perencanaan (*Planning*)

Fungsi perencanaan adalah penentuan program pengelolaan sumber daya manusia yang akan membantu pencapaian tujuan organisasi. Fungsi ini merupakan fungsi yang paling esensial karena menyangkut rencana dari awal

pengelolaan baik dalam jangka pendek maupun jangka panjang yang berkaitan erat dengan operasional organisasi dan kelancaran kerja didalamnya.

2. Pengorganisasian (*Organizing*)

Fungsi pengorganisasian adalah membentuk organisasi dengan merancang susunan dari berbagai hubungan antar jabatan, jalannya pekerjaan, aktivitas personalia dan faktor lainnya.

3. Pengarahan (*Directing*)

Fungsi pengarahan adalah mengusahakan agar karyawan mau bekerja secara efektif melalui perintah, motivasi dan aturan yang mengikat.

4. Pengendalian (*Controlling*)

Fungsi pengendalian adalah mengadakan pengamatan atas pelaksanaan jalannya operasional kerja dan membandingkan dengan rencana, serta mengoreksinya apabila terjadi penyimpangan atau jika perlu menyesuaikan kembali rencana yang telah dibuat.

Berdasarkan pendapat para ahli di atas dapat disintesis bahwa fungsi utama manajemen sumber daya manusia yaitu:

1. *Planning* (Perencanaan)

Fungsi perencanaan dalam manajemen sumber daya manusia meliputi perencanaan dan peramalan, menganalisis jabatan, penentuan program pengelolaan sumber daya manusia, memberikan informasi dan saran yang berkaitan dengan karyawan kepada pimpinan perusahaan. Fungsi ini merupakan fungsi yang paling esensial, untuk menentukan tujuan, tugas, pengetahuan dan keahlian, baik untuk jangka pendek maupun jangka panjang yang berkaitan erat dengan operasional organisasi dan kelancaran kerja didalamnya.

2. *Organizing* (Pengorganisasian)

Fungsi pengorganisasian meliputi tahapan rekrutmen dan seleksi calon tenaga kerja yang sesuai dengan bidang pekerjaan yang akan ditempati. Tujuannya adalah agar organisasi memiliki orang-orang yang tepat di tempat yang tepat. Selain itu, proses pengorganisasian juga melibatkan pembentukan unit-unit organisasi yang sesuai dengan fungsi yang berbeda-beda, namun memiliki tujuan yang sama. Pembentukan unit-unit ini melibatkan rancangan susunan dari berbagai hubungan antar jabatan, jalannya pekerjaan, aktivitas personalia dan faktor lainnya. Dengan demikian, proses pengorganisasian harus dilakukan secara sistematis dan terencana untuk mencapai efektivitas dan efisiensi dalam pencapaian tujuan organisasi.

3. *Actuating* (Pengarahan)

Kegiatan pengarahan dilakukan setelah organisasi menerima calon atau pelamar yang dipekerjakan dalam kegiatan organisasi. Kegiatan ini meliputi memberikan petunjuk berupa SOP (*Standar Operasional Prosedur*)

kepada karyawan untuk bekerja dengan baik secara efektif melalui perintah, motivasi dan aturan yang mengikat, serta memberikan penghargaan atas kinerja yang dicapainya. Namun, jika terjadi kinerja yang kurang baik, organisasi harus segera melakukan analisis dan memberikan motivasi kepada karyawan. Dalam melakukan penilaian kinerja, dapat dilakukan dengan dua kegiatan utama, yaitu penilaian dan pengevaluasian perilaku pekerja, serta analisis dan pemberian motivasi perilaku pekerja.

#### 4. *Controlling* (Pengendalian atau Pengawasan)

Fungsi pengendalian ini menekankan pentingnya mengamati, melihat dan menilai pekerjaan untuk memastikan semua kegiatan organisasi berjalan sesuai dengan yang diharapkan. Pengendalian juga meliputi pengakuan hak-hak pekerja, memberikan kesempatan bagi karyawan untuk menyampaikan aspirasinya dan melakukan penelitian tentang kegiatan manajemen sumber daya manusia. Jika terdapat penyimpangan dari rencana, pengendalian perlu dilakukan dengan memberi petunjuk kepada karyawan dengan membandingkan rencana dan hasil kerja serta melakukan koreksi atau penyesuaian rencana jika diperlukan.

### 2.1.3. Fungsi Operasional Manajemen Sumber Daya Manusia

Menurut Irmayani, (2022) fungsi operasional dalam manajemen sumber daya manusia dibagi menjadi 5 (lima) yaitu sebagai berikut:

#### 1. Fungsi Pengadaan

Fungsi pengadaan adalah proses penarikan, seleksi, penempatan, orientasi dan induksi untuk mendapatkan karyawan yang sesuai kebutuhan perusahaan (*the right man in the right place*).

#### 2. Fungsi Pengembangan

Fungsi pengembangan adalah proses peningkatan keterampilan teknis, teoritis, konseptual dan moral karyawan melalui pendidikan dan pelatihan. Pendidikan dan pelatihan yang diberikan harus sesuai dengan kebutuhan pekerjaan saat ini dan masa depan.

#### 3. Fungsi Kompensasi

Fungsi kompensasi adalah pemberian balas jasa secara langsung dan tidak langsung berbentuk uang atau barang kepada karyawan sebagai imbal jasa (*output*) yang diberikannya kepada perusahaan. Prinsip pembayaran adalah adil dan layak. sesuai prestasi dan tanggung jawab karyawan tersebut.

#### 4. Fungsi Pengintegrasian

Fungsi pengintegrasian adalah kegiatan untuk mempersatukan kepentingan perusahaan dan kebutuhan karyawan, sehingga terciptanya kerja sama yang serasi dan saling menguntungkan. Di mana pengintegrasian adalah hal yang penting dan sulit dalam manajemen sumber daya manusia, karena mempersatukan dua aspirasi atau kepentingan yang bertolak belakang antara karyawan dan perusahaan.

## 5. Fungsi Pemeliharaan

Fungsi pemeliharaan adalah kegiatan untuk memelihara atau meningkatkan kondisi fisik, mental, loyalitas karyawan agar terciptanya hubungan jangka panjang. Pemeliharaan yang baik dilakukan dengan program K3 (Keselamatan dan Kesehatan Kerja).

Menurut Sabrina (2021), secara singkat terdapat lima fungsi operasional manajemen sumber daya manusia yang diuraikan seperti di bawah ini:

### 1. Fungsi Pengadaan

Fungsi pengadaan ini merupakan sebuah proses dalam penarikan, penyeleksian, penempatan, pengorientasian, serta penginduksian yang berfungsi dalam memperoleh karyawan yang sesuai dengan keperluan perusahaan atau organisasi. *“The right man in the right place”*.

### 2. Fungsi Pengembangan (*Development*)

Pengembangan berkaitan dengan peningkatan keahlian melalui pelatihan atau penataran, yang penting bagi kinerja pekerja karena perubahan teknologi yang terus berkembang, penyesuaian kembali jabatan dan meningkatnya kerumitan tugas-tugas manajerial.

### 3. Fungsi Kompensasi

Fungsi kompensasi terhadap pemberian yang bersifat balas jasa dengan cara langsung maupun tidak langsung yang bisa berupa uang maupun barang untuk pekerja, karyawan atau tenaga kerja sebagai bagian dari balas jasa atau hasil (*output*) yang harus diberikan oleh lembaga. Kompensasi ini mempunyai prinsip yang harus seimbang dalam konteks layak dan adil bersesuaian dengan *achievement* atau prestasi dan juga *responsibility* atau tanggung jawab dari karyawan tersebut.

### 4. Fungsi Pengintegrasian

Aktivitas yang berfungsi dalam menyatukan kepentingan sebuah organisasi dan kebutuhan dari karyawan dalam rangka terciptanya keserasian kerja sama dan bias saling menguntungkan bagi organisasi atau perusahaan adalah fungsi pengintegrasian. Pengintegrasian dalam konteks ini dapat terbilang sulit sekaligus penting di dalam manajemen sumber daya manusia karena menghubungkan dan menyatukan dua atau lebih aspirasi atau pendapat yang bertolak belakang antara karyawan atau karyawan manajemen sumber daya manusia.

### 5. Fungsi Pemeliharaan

Fungsi pemeliharaan adalah salah satu upaya yang digunakan untuk proses pemeliharaan dan peningkatan fisik, mental dan kesetiaan pekerja sehingga hubungannya terjalin sifatnya lama atau berjangka panjang dapat tercipta dan terbentuk. Pemeliharaan yang bagus dan baik dinilai dapat dilakukan melalui menerapkan program bernama K3 yaitu *“Keselamatan dan Kesehatan Kerja”*.



Menurut Noor (2018), fungsi operasional manajemen sumber daya manusia adalah sebagai berikut:

1. Fungsi Pengadaan (*Procurement*)

Fungsi pengadaan merupakan fungsi manajemen sumber daya manusia adalah dalam usaha untuk memperoleh jenis dan jumlah sumber daya manusia yang tepat, melalui proses pemanggilan, seleksi, penempatan, orientasi dan induksi untuk mendapatkan sumber daya manusia yang diperlukan sesuai dengan tujuan organisasi atau perusahaan (*the right man in the right place*).

2. Fungsi Pengembangan (*Development*)

Fungsi pengembangan merupakan fungsi manajemen sumber daya manusia dalam proses peningkatan keterampilan teknis, teoretis, konseptual dan moral sumber daya manusia melalui pendidikan dan pelatihan. Pendidikan dan pelatihan diberikan harus sesuai dengan kebutuhan masa kini dan masa mendatang.

3. Fungsi Kompensasi

Fungsi kompensasi merupakan fungsi manajemen sumber daya manusia dalam proses pemberian balas jasa langsung dan tidak langsung kepada sumber daya manusia sebagai imbal jasa (*output*) yang diberikan kepada organisasi atau perusahaan.

4. Fungsi Pengintegrasian

Fungsi pengintegrasian merupakan fungsi manajemen sumber daya manusia dalam mempersatukan kepentingan organisasi atau perusahaan dengan kebutuhan sumber daya manusia, sehingga akan dapat tercipta kerja sama yang saling menguntungkan.

5. Fungsi Pemeliharaan

Fungsi pemeliharaan merupakan fungsi manajemen sumber daya manusia untuk memelihara dan meningkatkan kondisi fisik, mental dan loyalitas sumber daya manusia agar tercipta hubungan jangka panjang.

Berdasarkan pendapat para ahli di atas dapat disintesis bahwa fungsi operasional manajemen sumber daya manusia adalah sebagai berikut:

1. Fungsi Pengadaan

Fungsi pengadaan merupakan proses dalam memperoleh karyawan yang sesuai dengan kebutuhan perusahaan atau organisasi. Fungsi pengadaan mencakup penarikan, seleksi, penempatan, pengorientasian dan penginduksian untuk menempatkan "*the right man in the right place*" sehingga dapat mencapai tujuan organisasi untuk mendapatkan sumber daya manusia yang diperlukan.

2. Fungsi Pengembangan

Fungsi pengembangan adalah proses peningkatan keterampilan teknis, teoritis, konseptual dan moral karyawan atau sumber daya manusia melalui

pendidikan dan pelatihan. Peran fungsi pengembangan adalah memberikan pendidikan dan pelatihan yang harus disesuaikan dengan kebutuhan pekerjaan untuk masa mendatang maupun di masa sekarang.

### 3. Fungsi Kompensasi

Fungsi kompensasi adalah pemberian imbal jasa secara langsung dan tidak langsung yang bisa berupa uang maupun barang untuk pekerja, karyawan atau tenaga kerja sebagai bagian dari balas jasa atau hasil (*output*) yang harus diberikan oleh lembaga atau perusahaan. Prinsip yang harus dipegang dalam memberikan kompensasi adalah adil dan layak, serta harus seimbang dengan prestasi dan tanggung jawab yang diemban oleh karyawan.

### 4. Fungsi Pengintegrasian

Fungsi pengintegrasian adalah kegiatan dalam manajemen sumber daya manusia yang bertujuan untuk mempersatukan kepentingan perusahaan atau organisasi dengan kebutuhan karyawan atau sumber daya manusia, sehingga dapat tercipta kerja sama yang saling menguntungkan. Pengintegrasian dianggap sulit karena melibatkan dua atau lebih aspirasi atau kepentingan yang mungkin bertolak belakang. Prinsip utama dari fungsi pengintegrasian adalah memastikan keserasian dan keseimbangan antara kepentingan organisasi atau perusahaan dengan kebutuhan sumber daya manusia agar dapat tercipta kerja sama yang saling menguntungkan.

### 5. Fungsi Pemeliharaan

Fungsi pemeliharaan adalah upaya dalam manajemen sumber daya manusia untuk memelihara dan meningkatkan kondisi fisik, mental dan loyalitas karyawan agar tercipta hubungan kerja yang saling menguntungkan dan berlangsung dalam jangka waktu yang panjang. Salah satu cara yang dapat dilakukan pada fungsi pemeliharaan adalah dengan menerapkan program K3 (Keselamatan dan Kesehatan Kerja) yang dapat meningkatkan kesejahteraan dan keamanan karyawan dalam bekerja.

#### **2.1.4. Tujuan Manajemen Sumber Daya Manusia**

Menurut Larasati, (2018) tujuan manajemen sumber daya manusia adalah mengoptimalkan produktivitas semua pekerja dalam sebuah organisasi. Dalam hal ini, produktivitas diartikan sebagai hasil produksi (*output*) sebagai perusahaan (barang dan jasa) terhadap masuknya (manusia, modal, bahan-bahan dan energi). Sementara itu tujuan khusus sebuah departemen sumber daya manusia adalah membantu para manajer lini atau manajer fungsional yang lain, agar dapat mengelola para pekerja secara efektif. 4 (empat) tujuan manajemen sumber daya manusia adalah sebagai berikut:

##### 1. Tujuan Sosial

Tujuan manajemen sosial sumber daya manusia adalah agar organisasi atau perusahaan bertanggung jawab secara sosial dan etis terhadap

keutuhan dan menantang masyarakat dengan meminimalkan dampak negatifnya.

2. Tujuan Organisasional

Tujuan organisasional adalah sasaran formal yang dibuat untuk membantu organisasi mencapai tujuannya.

3. Tujuan Fungsional

Tujuan fungsional adalah tujuan untuk mempertahankan kontribusi departemen sumber daya manusia pada tingkat yang sesuai dengan kebutuhan organisasi.

4. Tujuan Individu

Tujuan individu adalah tujuan pribadi dari setiap anggota organisasi atau perusahaan yang hendak mencapai melalui aktivitasnya dalam organisasi.

Menurut Ichsan dkk., (2021), terdapat 4 tujuan manajemen sumber daya manusia sebagai berikut:

1. Tujuan Organisasional

Tujuan organisasional ini ditujukan untuk dapat mengenali keberadaan manajemen sumber daya manusia (MSDM) dalam memberikan kontribusi pada pencapaian efektivitas organisasi. Walaupun secara formal suatu departemen sumber daya manusia diciptakan untuk dapat membantu para manajer, namun demikian para manajer tetap bertanggung jawab terhadap kinerja karyawan.

2. Tujuan Fungsional

Tujuan fungsional ini ditujukan untuk mempertahankan kontribusi departemen pada tingkat yang sesuai dengan kebutuhan organisasi. Sumber daya manusia menjadi tidak berharga jika manajemen sumber daya manusia memiliki kriteria yang lebih rendah dari tingkat kebutuhan organisasi.

3. Tujuan Sosial

Tujuan sosial ini ditujukan untuk secara etis dan sosial merespon terhadap kebutuhan-kebutuhan dan tantangan-tantangan masyarakat melalui tindakan meminimasi dampak negatif terhadap organisasi. Kegagalan organisasi dalam menggunakan sumber dayanya bagi keuntungan masyarakat dapat menyebabkan hambatan-hambatan.

4. Tujuan Personal

Tujuan personal ini ditujukan untuk membantu karyawan dalam pencapaian tujuannya minimal tujuan-tujuan yang dapat mempertinggi kontribusi individual terhadap organisasi. Tujuan personal karyawan harus dipertimbangkan jika para karyawan harus dipertahankan, dipensiunkan atau dimotivasi. Jika tujuan personal tidak dipertimbangkan kinerja dan kepuasan karyawan dapat menurun dan karyawan dapat meninggalkan organisasi.

Menurut Muzaki dkk., (2021), terdapat 4 tujuan manajemen sumber daya manusia sebagai berikut:

1. Tujuan Organisasional

Tujuan organisasional ini ditujukan untuk mengetahui sejauh mana fungsi manajemen sumber daya manusia dalam menciptakan kondusifitas dan kontribusi kepada efektivitas organisasi, yang bertanggung jawab di sini adalah seorang *leader* atau manajer sumber daya manusia untuk menangani hal-hal yang berhubungan dengan sumber daya manusia organisasional.

2. Tujuan Fungsional

Tujuan fungsional ini ditujukan untuk memastikan bahwa kontribusi dari bagian sumber daya manusia betul-betul memenuhi kebutuhan organisasi dan tidak ada kekhawatiran sumber daya manusia tidak berarti karena manajemen sumber daya manusia memiliki kriteria dibawah tingkat kebutuhan organisasi.

3. Tujuan Sosial

Tujuan sosial menjawab tantangan dan permasalahan yang ada di masyarakat dan juga merespon kebutuhan-kebutuhan dari masyarakat dengan tindakan dan manajemen untuk meminimasi dampak negatif terhadap organisasi.

4. Tujuan Personal

Tujuan personal ditujukan untuk memfasilitasi subjek pendidikan dalam hal ini pendidik untuk mencapai tujuannya, minimal tujuan yang mampu meningkatkan kontribusi dirinya terhadap perusahaan.

Berdasarkan pendapat para ahli di atas dapat disintesis bahwa tujuan manajemen sumber daya manusia adalah sebagai berikut:

1. Tujuan Sosial

Tujuan sosial diarahkan pada tanggung jawab suatu organisasi atau perusahaan secara sosial dan etis. Tujuan sosial juga ditujukan untuk merespon kebutuhan-kebutuhan dan tantangan-tantangan masyarakat melalui tindakan meminimasi dampak negatif terhadap organisasi. Dalam konteks ini, organisasi perlu memanfaatkan sumber daya yang dimilikinya bagi keuntungan masyarakat dan menjawab tantangan dan permasalahan yang ada di masyarakat. Kegagalan organisasi dalam menggunakan sumber dayanya bagi keuntungan masyarakat dapat menyebabkan hambatan-hambatan. Oleh karena itu, tujuan sosial menjadi suatu hal yang penting bagi suatu organisasi dalam mempertahankan keberlanjutan dan keberhasilannya dalam jangka panjang.

2. Tujuan Organisasional

Tujuan organisasional bertujuan untuk mencapai sasaran formal dan efektivitas organisasi. Tujuan organisasional juga berfokus pada kontribusi dan peran manajemen sumber daya manusia dalam menciptakan kondisi yang

kondusif dan kontributif terhadap pencapaian tujuan organisasi. Meskipun secara formal suatu departemen sumber daya manusia diciptakan untuk membantu manajer, namun tanggung jawab manajer tetap untuk memastikan kinerja karyawan dan efektivitas organisasi tercapai. Dalam hal ini, seorang *leader* atau manajer sumber daya manusia bertanggung jawab untuk menangani hal-hal yang berhubungan dengan sumber daya manusia organisasional.

### 3. Tujuan Fungsional

Tujuan fungsional bertujuan untuk mempertahankan dan memastikan kontribusi departemen sumber daya manusia pada tingkat yang sesuai dengan kebutuhan organisasi. Hal ini karena sumber daya manusia menjadi tidak berharga jika manajemen sumber daya manusia memiliki kriteria yang lebih rendah dari tingkat kebutuhan organisasi. Tujuan fungsional juga ditujukan untuk memastikan bahwa kontribusi dari departemen sumber daya manusia betul-betul memenuhi kebutuhan organisasi dan tidak ada kekhawatiran bahwa sumber daya manusia tidak berarti karena manajemen sumber daya manusia memiliki kriteria yang dibawah tingkat kebutuhan organisasi.

### 4. Tujuan Individu atau Personal

Tujuan individu atau personal yang bertujuan untuk membantu setiap anggota organisasi mencapai tujuannya, baik itu tujuan pribadi maupun tujuan yang dapat mempertinggi kontribusi individual terhadap organisasi. Tujuan personal juga harus dipertimbangkan dalam pengambilan keputusan terkait pemertahanan, pensiun atau motivasi karyawan, karena jika tidak dipertimbangkan, kinerja dan kepuasan karyawan dapat menurun dan karyawan dapat meninggalkan organisasi.

## 2.2. Gaya Kepemimpinan

### 2.2.1. Macam-Macam Gaya Kepemimpinan

Menurut Hasnawati (2020), ada delapan gaya kepemimpinan yang berbeda satu dengan yang lain yang diterapkan oleh seorang pemimpin agar setiap anggotanya mau bekerja sesuai arahnya. Berikut ini delapan gaya kepemimpinan tersebut:

#### 1. Gaya Kepemimpinan Otokratis atau Otoriter

Gaya kepemimpinan otoriter yaitu pemimpin sangat dominan dalam setiap pengambilan keputusan dan setiap kebijakan, peraturan, prosedur diambil dari idenya sendiri. Gaya kepemimpinan jenis ini memusatkan kekuasaan pada dirinya sendiri. Ia membatasi inisiatif dan daya pikir dari para anggotanya. Pemimpin yang otoriter tidak akan memperhatikan kebutuhan dari bawahannya dan cenderung berkomunikasi satu arah yaitu dari atas (pemimpin) ke bawah (anggota).

#### 2. Gaya Kepemimpinan Birokrasi

Gaya kepemimpinan birokrasi ini biasa diterapkan dalam sebuah perusahaan dan akan efektif apabila setiap karyawan mengikuti setiap alur prosedur dan melakukan tanggung jawab rutin setiap hari. Tetap saja dalam gaya kepemimpinan ini tidak ada ruang bagi para anggota untuk melakukan inovasi karena semuanya sudah diatur dalam sebuah tatanan prosedur yang harus dipatuhi oleh setiap lapisan.

3. Gaya Kepemimpinan Partisipatif

Dalam gaya kepemimpinan partisipatif, ide dapat mengalir dari bawah (anggota) karena posisi kontrol atas pemecahan suatu masalah dan pembuatan keputusan dipegang secara bergantian. Pemimpin memberikan ruang gerak bagi para bawahan untuk dapat berpartisipasi dalam pembuatan suatu keputusan serta adanya suasana persahabatan dan hubungan saling percaya antar pimpinan dan anggota.

4. Gaya Kepemimpinan *Laissez-Faire*

Dalam gaya kepemimpinan ini di mana pemimpin memberikan kebebasan secara mutlak kepada para anggota untuk melakukan tujuan dan cara mereka masing-masing. Pemimpin cenderung membiarkan keputusan dibuat oleh siapa saja dalam kelompok sehingga terkadang membuat semangat kerja tim pada umumnya menjadi rendah. Gaya kepemimpinan ini akan sangat merugikan apabila para anggota belum cukup matang dalam melaksanakan tanggung jawabnya dan memiliki motivasi tinggi terhadap pekerjaan. Namun sebaliknya dapat menjadi *boomerang* bagi perusahaan bila memiliki karyawan yang bertolak belakang dari pernyataan sebelumnya.

5. Gaya Kepemimpinan Transaksional

Gaya kepemimpinan transaksional ini cenderung terdapat aksi transaksi antara pemimpin dan bawahan di mana pemimpin akan memberikan *reward* ketika bawahan berhasil melaksanakan tugas yang telah diselesaikan sesuai kesepakatan. Pemimpin dan bawahan memiliki tujuan, kebutuhan dan kepentingan masing-masing.

6. Gaya Kepemimpinan Transformasional

Gaya kepemimpinan transformasional dapat menginspirasi perubahan positif pada mereka (anggota) yang mengikuti. Para pemimpin dengan gaya transformasional ini memperhatikan dan terlibat langsung dalam proses termasuk dalam hal membantu para anggota kelompok untuk berhasil menyelesaikan tugas mereka. Pemimpin cenderung memiliki semangat yang positif untuk para bawahannya sehingga semangatnya tersebut dapat berpengaruh pada para anggotanya untuk lebih energik. Gaya kepemimpinan transformasional lebih fokus untuk meningkatkan motivasi atau keinginan bekerja bawahannya (kinerja) jika dibandingkan dengan kepemimpinan transaksional. Gaya kepemimpinan transformasional akan mempengaruhi bawahannya untuk percaya, kagum, setia dan hormat kepada pemimpinnya

dan termotivasi untuk mencapai tujuan organisasi melebihi dari yang diharapkan atau ditargetkan.

#### 7. Gaya Kepemimpinan Karismatik

Gaya kepemimpinan yang karismatik memiliki pengaruh yang kuat atas para pengikut oleh karena karisma dan kepercayaan diri yang ditampilkan. Para pengikut cenderung mengikuti pemimpin karismatik karena kagum dan secara emosional percaya dan ingin berkontribusi bersama dengan pemimpin karismatik. Karisma tersebut timbul dari setiap kemampuan yang mempesona yang ia miliki terutama dalam meyakinkan setiap anggotanya untuk mengikuti setiap arahan yang ia inginkan.

#### 8. Gaya Kepemimpinan Situasional

Pemimpin yang menerapkan gaya kepemimpinan situasional lebih sering menyesuaikan setiap gaya kepemimpinan yang ada, gaya kepemimpinan situasional mencoba mengkombinasikan proses kepemimpinan dengan situasi dan kondisi yang ada.

Menurut Mattayang (2019), macam-macam gaya kepemimpinan adalah sebagai berikut:

##### 1. Gaya Kepemimpinan Demokratis

Gaya kepemimpinan demokratis adalah suatu kemampuan dalam mempengaruhi orang lain agar dapat bersedia untuk bekerja sama dalam mencapai tujuan yang sudah ditetapkan dengan berbagai cara atau kegiatan yang dapat dilakukan di mana ditentukan bersama antara bawahan dan pimpinan.

##### 2. Gaya Kepemimpinan Delegatif

Gaya kepemimpinan delegatif ini memiliki ciri-ciri yaitu pemimpin akan jarang dalam memberikan arahan, pembuat keputusan diserahkan kepada bawahan dan anggota organisasi tersebut diharapkan bisa menyelesaikan segala permasalahannya sendiri. Gaya kepemimpinan delegatif ini memiliki ciri khas dari perilaku pemimpin di dalam melakukan tugasnya sebagai pemimpin. Dengan demikian, maka gaya kepemimpinan seorang pemimpin delegatif akan sangat dipengaruhi adanya karakter pribadinya.

##### 3. Gaya Kepemimpinan Birokratis

Gaya kepemimpinan birokratis ini secara umum akan membuat segala keputusan itu berdasarkan dari aturan yang telah berlaku dan tidak ada lagi fleksibilitas. Segala kegiatan mesti terpusat pada pemimpin dan sedikit saja diberikan kebebasan kepada orang lain dalam berkreasi dan bertindak, itupun tidak boleh melepaskan diri dari ketentuan yang sudah berlaku.

##### 4. Gaya Kepemimpinan *Laissez Faire*

Gaya kepemimpinan *laissez faire* ini akan mendorong kemampuan anggota dalam mengambil inisiatif. Kurang interaksi dan kontrol yang telah dilakukan oleh pemimpin, sehingga gaya kepemimpinan *laissez faire* hanya

dapat berjalan jika bawahan mampu memperlihatkan tingkat kompetensi dan keyakinan dalam mengejar tujuan dan sasaran yang cukup tinggi. Dalam gaya kepemimpinan *laissez faire* ini, pemimpin sedikit sekali dalam menggunakan kekuasaannya atau sama sekali telah membiarkan bawahannya untuk berbuat dalam sesuka hatinya.

5. Gaya Kepemimpinan Otoriter

Gaya kepemimpinan otoriter adalah gaya pemimpin yang telah memusatkan segala keputusan dan kebijakan yang ingin diambil dari dirinya sendiri dengan secara penuh. Segala pembagian tugas dan tanggung jawab akan dipegang oleh si pemimpin yang bergaya otoriter tersebut, sedangkan para bawahan hanya sekedar melaksanakan tugas yang sudah diberikan.

6. Gaya Kepemimpinan Karismatik

Gaya kepemimpinan karismatik adalah kemampuan menggunakan keistimewaan atau kelebihan sifat kepribadian dalam mempengaruhi pikiran, perasaan dan tingkah laku orang lain, sehingga dalam suasana batin mengagumi dan mengagungkan pemimpin bersedia berbuat sesuatu yang dikehendaki oleh pemimpin.

7. Gaya Kepemimpinan Transformasional

Gaya kepemimpinan transformasional adalah cara dari seorang pemimpin untuk memotivasi dan memberdayakan orang-orang yang berada di bawah tanggung jawabnya untuk bisa bekerja sama dalam mewujudkan visi dan misi organisasi.

8. Gaya Kepemimpinan Situasional

Gaya kepemimpinan situasional adalah gaya kepemimpinan seorang pemimpin akan dapat berbeda-beda, tergantung dari seperti apa tingkat kesiapan para pengikutnya. Pemahaman dari teori kepemimpinan situasional ialah mengenai tidak adanya gaya kepemimpinan yang paling terbaik. Teori kepemimpinan situasional akan bertumpu pada dua konsep yang fundamental yaitu tingkat kesiapan atau kematangan individu atau kelompok sebagai pengikut.

Menurut Kamal dkk., (2019), macam-macam gaya kepemimpinan adalah sebagai berikut:

1. Gaya Kepemimpinan Otokratik (Otoriter)

Gaya kepemimpinan ini menganggap bahwa kepemimpinan adalah hak pribadinya (pemimpin), sehingga dia tidak perlu berkonsultasi dengan orang lain dan tidak boleh ada orang lain yang turut campur. Seorang pemimpin yang tergolong otokratik memiliki serangkaian karakteristik yang biasanya dipandang sebagai karakteristik yang negatif. Seorang pemimpin otokratik adalah seorang pemimpin yang egois. Seorang pemimpin otokratik akan menunjukkan sikap yang menonjolkan keakuannya dan selalu



mengabaikan peranan bawahan dalam proses pengambilan keputusan, tidak mau menerima saran dan pandangan bawahannya.

2. Gaya Kepemimpinan Kendali Bebas (*Laissez Faire*)

Gaya kepemimpinan ini merupakan kebalikan dari tipe kepemimpinan otokratik. Dalam kepemimpinan tipe ini sang pemimpin biasanya menunjukkan perilaku yang pasif dan seringkali menghindar diri dari tanggung jawab. Seorang pemimpin dengan gaya kepemimpinan *laissez faire* cenderung memilih peran yang pasif dan membiarkan organisasi berjalan menurut temponya sendiri. Di sini seorang pemimpin mempunyai keyakinan bebas dengan memberikan kebebasan yang seluas-luasnya terhadap bawahan maka semua usahanya akan cepat berhasil.

3. Gaya Kepemimpinan Partisipatif

Gaya pemimpin partisipatif berkonsultasi dengan bawahan dan menggunakan saran-saran dan ide mereka sebelum mengambil suatu keputusan. Gaya kepemimpinan partisipatif dapat meningkatkan motivasi kerja bawahan.

4. Gaya Kepemimpinan Transformasional

Gaya kepemimpinan transformasional melibatkan nilai-nilai, etika dan tujuan jangka panjang. Hal ini melibatkan memperlakukan bawahan sebagai “manusia penuh” dan dimasukan kepemimpinan karismatik dan visioner.

5. Gaya Kepemimpinan Karismatik

Seorang pemimpin yang karismatik memiliki karakteristik khusus yaitu daya tariknya yang sangat memikat, sehingga mampu memperoleh pengikut yang sangat besar dan para pengikutnya tidak selalu dapat menjelaskan secara konkrit mengapa orang tersebut itu dikagumi. Hingga sekarang, para ahli belum berhasil menemukan sebab-sebab mengapa seorang pemimpin memiliki karisma, yang diketahui ialah bahwa pemimpin yang demikian mempunyai daya penarik yang amat besar.

6. Gaya Kepemimpinan Situasional

Gaya kepemimpinan ini menekankan bahwa seorang pemimpin harus memiliki gaya kepemimpinan adaptif yang *mixed*, mendelegasikan, mendukung, melatih dan mengarahkan sesuai keadaan.

Berdasarkan pendapat para ahli di atas, dapat disintesisikan bahwa macam-macam gaya kepemimpinan adalah sebagai berikut:

1. Gaya Kepemimpinan Otoriter, yaitu pemimpin dalam gaya kepemimpinan ini memiliki kontrol penuh dalam pengambilan keputusan dan kebijakan, memusatkan kekuasaan pada dirinya sendiri, serta cenderung mengabaikan kebutuhan, inisiatif dan pandangan dari bawahannya. Komunikasi dalam gaya kepemimpinan otoriter cenderung satu arah, yaitu dari atas ke bawah. Karakteristik pemimpin otoriter seringkali dianggap negatif, termasuk sifat

egois pemimpin, menonjolkan kekuasaan dan enggan menerima saran dari bawahannya.

2. Gaya Kepemimpinan Birokratis (Birokrasi), yaitu gaya kepemimpinan yang didasarkan pada adanya aturan dan prosedur yang harus diikuti oleh setiap anggota organisasi atau perusahaan. Dalam gaya kepemimpinan birokrasi, setiap keputusan dibuat berdasarkan aturan yang telah ditetapkan dan sangat sedikit ruang untuk inovasi atau kreativitas. Para anggota organisasi atau perusahaan diharapkan untuk melakukan tugas-tugas rutin dan tidak banyak memiliki kebebasan dalam mengambil keputusan atau bertindak. Namun, gaya kepemimpinan birokrasi juga dianggap efektif dalam menjaga stabilitas dan konsistensi dalam sebuah organisasi atau perusahaan.
3. Gaya Kepemimpinan Karismatik, yaitu gaya kepemimpinan yang ditandai dengan kekuatan pengaruh pemimpin pada para pengikutnya melalui karisma, kepercayaan diri dan daya tarik yang kuat. Para pengikut cenderung terpesona oleh kemampuan mempesona dan meyakinkan pemimpin untuk mengikuti setiap arahan yang diinginkan. Sifat kepribadian pemimpin yang istimewa digunakan untuk mempengaruhi pikiran, perasaan dan perilaku orang lain, sehingga mengagumi dan mengagungkan pemimpin dan bersedia berbuat sesuatu yang dikehendaki oleh pemimpin. Meskipun para ahli belum berhasil menemukan sebab-sebab mengapa seorang pemimpin memiliki karisma, yang diketahui ialah bahwa pemimpin yang demikian mempunyai daya penarik yang amat besar.
4. Gaya Kepemimpinan Partisipatif, yaitu kepemimpinan partisipatif mengakui pentingnya partisipasi bawahan dalam proses pembuatan keputusan dan pemecahan masalah. Dalam gaya kepemimpinan ini pentingnya suasana persahabatan, saling percaya antara pemimpin dan anggota, serta meningkatkan motivasi kerja bawahan melalui partisipasi mereka dalam proses pengambilan keputusan.
5. Gaya Kepemimpinan *Laissez Faire*, yaitu gaya kepemimpinan yang memberikan kebebasan mutlak kepada para anggota untuk melakukan tujuan dan cara mereka sendiri tanpa banyak interaksi dan kontrol dari pemimpin. Gaya kepemimpinan ini akan efektif jika para anggota memiliki tingkat kompetensi dan keyakinan yang tinggi dalam mencapai tujuan dan sasaran, namun dapat merugikan jika anggota belum cukup matang atau memiliki motivasi yang rendah. Pemimpin dalam gaya ini cenderung pasif dan kurang menggunakan kekuasaannya, sehingga dapat membuat semangat kerja tim menurun dan menghindari tanggung jawab.
6. Gaya Kepemimpinan Transformasional, yaitu gaya kepemimpinan yang berfokus pada menginspirasi perubahan positif pada bawahannya dengan memperhatikan dan terlibat langsung dalam proses. Pemimpin transformasional cenderung memiliki semangat positif dan dapat mempengaruhi motivasi kerja bawahannya. Tujuan dari gaya kepemimpinan

transformasional adalah untuk meningkatkan motivasi dan kinerja bawahannya serta mencapai tujuan organisasi yang lebih besar dari yang diharapkan. Gaya kepemimpinan ini juga melibatkan nilai-nilai, etika dan tujuan jangka panjang serta memperlakukan bawahan sebagai "manusia penuh" dengan kepemimpinan yang karismatik dan visioner.

7. Gaya Kepemimpinan Situasional, yaitu seorang pemimpin harus menyesuaikan gaya kepemimpinannya dengan situasi dan tingkat kesiapan para pengikutnya. Pemimpin dengan gaya kepemimpinan situasional menerapkan kombinasi dari berbagai gaya kepemimpinan yang ada untuk mencapai tujuan organisasi. Konsep fundamental dari teori kepemimpinan situasional adalah tingkat kesiapan atau kematangan individu atau kelompok sebagai pengikut dan gaya kepemimpinan yang disesuaikan dengan situasi. Pemimpin situasional harus memiliki kemampuan adaptif dalam mendelegasikan, mendukung, melatih dan mengarahkan bawahan sesuai dengan keadaan.
8. Gaya Kepemimpinan Transaksional, yaitu kepemimpinan jenis ini cenderung terdapat aksi transaksi antara pemimpin dan bawahan di mana pemimpin akan memberikan *reward* ketika bawahan berhasil melaksanakan tugas yang telah diselesaikan sesuai kesepakatan. Pemimpin dan bawahan memiliki tujuan, kebutuhan dan kepentingan masing-masing.

### 2.2.2. Pengertian Gaya Kepemimpinan Transformasional

Menurut Armansyah (2022), gaya kepemimpinan transformasional adalah model pemimpin yang mengkomunikasikan visi dan tujuan organisasi secara jelas sehingga bawahan dapat mengidentifikasi dan cenderung menimbulkan pengaruh yang kuat pada pengikut, memberikan motivasi pada bawahannya serta merangsang kreativitas untuk bekerja lebih baik demi tercapainya tujuan organisasi.

Menurut Punarbawa dkk., (2022) gaya kepemimpinan transformasional adalah kemampuan yang dimiliki oleh para pemimpin untuk mempengaruhi bawahannya untuk meningkatkan kesadaran tentang pentingnya hasil kerja, memprioritaskan pentingnya kelompok dan untuk meningkatkan kebutuhan bawahan mereka ke tingkat yang lebih tinggi untuk mencapai kualitas hidup yang lebih baik.

Menurut Usman (2019), gaya kepemimpinan transformasional adalah jenis gaya kepemimpinan yang fokus pada perubahan ke arah perbaikan secara terus-menerus. Gaya kepemimpinan transformasional cenderung normatif, sentralistik, otoriter, konsisten dan karismatik (kewibawaan). Gaya kepemimpinan transformasional mendorong pemimpin untuk mengembangkan alat dan strategi untuk mengacu semua pemangku kepentingan untuk berpartisipasi dalam misi dan berkomitmen pada tujuan organisasi.

Rafia *et al.*, (2020), *transformational leadership is a type of leadership that is able to integrate creative insight, perseverance, energy, intuition, and*

*sensitivity to employees and get many goals or desires on the organization and has an extraordinary impact on employees.*

Jaafari (2019), *transformational leadership is defined as a leadership approach that causes change in individuals and social systems. In its ideal form, it creates valuable and positive change in the followers with the end goal of developing followers into leaders. Enacted in its authentic form, transformational leadership enhances the motivation, morale and performance of followers through a variety of mechanisms.*

Berdasarkan pendapat para ahli di atas, dapat disintesis bahwa gaya kepemimpinan transformasional adalah model kepemimpinan yang mengkomunikasikan visi dan tujuan organisasi secara jelas, memberikan motivasi pada bawahan untuk meningkatkan kesadaran tentang pentingnya hasil kerja dan meningkatkan kebutuhan bawahan untuk mencapai kualitas hidup yang lebih baik. Gaya kepemimpinan transformasional juga mendorong perubahan ke arah perbaikan secara terus-menerus dan mengembangkan alat dan strategi yang mengacu pada semua pemangku kepentingan untuk berpartisipasi dalam misi dan berkomitmen pada tujuan organisasi. Gaya kepemimpinan transformasional cenderung normatif, sentralistik, otoriter, konsisten dan karismatik dalam kewibawaannya. *Transformational leadership is defined as a leadership approach that causes change in individuals and social systems, type of leadership that is able to integrate creative insight, perseverance, energy, intuition, and sensitivity to employees and get many goals or desires on the organization and has an extraordinary impact on employees. In its ideal form, it creates valuable and positive change in the followers with the end goal of developing followers into leaders. Enacted in its authentic form, transformational leadership enhances the motivation, morale and performance of followers through a variety of mechanisms.*

### **2.2.3. Ciri - Ciri Gaya Kepemimpinan Transformasional**

Menurut Sinaga dkk., (2021), ciri-ciri gaya kepemimpinan transformasional adalah sebagai berikut:

1. Pemimpin yang memiliki jiwa utuh dan independen dalam mewujudkan visi organisasi.
2. Sebagai bawahan harus mempunyai kesadaran tentang pentingnya kebersamaan dalam mencapai tujuan dengan ditambahkan suplemen motivasi serta dukungan dari pemimpin.
3. Seluruh anggota organisasi kepemimpinan transformasional harus rela dan siap berkorban dalam kepentingan pribadi demi kepentingan organisasi tanpa mengharapkan imbalan.

Menurut Prayudi (2020), ciri-ciri gaya kepemimpinan transformasional adalah sebagai berikut:

1. Menyatakan visi dan misi yang jelas dan menarik.
2. Menjelaskan bagaimana visi tersebut dapat dipercaya.

3. Bertindak secara rahasia dan optimis.
4. Memperlihatkan keyakinan terhadap pengikut.
5. Menggunakan tindakan dramatis dan simbolis untuk menekankan nilai-nilai penting.
6. Memimpin dengan memberikan contoh.
7. Memberikan kewenangan kepada orang-orang untuk mencapai visi itu.

Menurut Setiawan (2020), ciri-ciri gaya kepemimpinan transformasional adalah sebagai berikut:

1. Mampu mendorong pengikut untuk menyadari pentingnya hasil pekerjaan.
2. Mendorong pengikut untuk lebih mendahulukan kepentingan tim atau organisasi.
3. Mendorong untuk mencapai kebutuhan yang lebih tinggi.
4. Proses untuk membangun komitmen bersama terhadap sasaran organisasi.
5. Memberikan kepercayaan kepada pengikut untuk mencapai sasaran.

Berdasarkan pendapat para ahli di atas, dapat disintesis bahwa ciri-ciri gaya kepemimpinan transformasional yaitu memiliki visi yang jelas, motivasi dan dukungan, kepercayaan kepada pengikut, tindakan dramatis dan simbolis, memberikan kewenangan, serta mendorong pengikut untuk menyadari pentingnya hasil pekerjaan, kepentingan tim atau organisasi dan mencapai kebutuhan yang lebih tinggi.

#### **2.2.4. Indikator-Indikator Gaya Kepemimpinan Transformasional**

Menurut Suriagiri (2020), terdapat beberapa indikator dalam gaya kepemimpinan transformasional, yaitu sebagai berikut:

##### **1. *Idealized Influence* (Pengaruh Ideal)**

*Idealized influence* (pengaruh ideal) mempunyai makna bahwa seorang pemimpin dengan gaya transformasional harus memiliki karisma yang mampu “menyihir” bawahan untuk bereaksi mengikuti pimpinan. Dalam bentuk konkrit, karisma ini ditunjukkan melalui perilaku pemahaman terhadap visi dan misi organisasi, mempunyai pendirian yang kukuh, komitmen dan konsisten terhadap setiap keputusan yang telah diambil dan menghargai bawahan. Dengan kata lain, pemimpin dengan gaya transformasional menjadi *role model* yang dikagumi, dihargai dan diikuti oleh bawahannya.

##### **2. *Inspirational Motivation* (Motivasi Inspirasional)**

*Inspirational motivation* (motivasi inspirasional) berarti karakter seorang pemimpin yang mampu menerapkan standar yang tinggi akan tetapi sekaligus mampu mendorong bawahan untuk mencapai standar tersebut. Karakter seperti ini mampu membangkitkan optimisme dan antusiasme yang tinggi dari para bawahan. Dengan kata lain, pemimpin dengan gaya transformasional senantiasa memberikan inspirasi dan memotivasi bawahannya.

### 3. *Intellectual Stimulation* (Stimulasi Intelektual)

*Intellectual stimulation* (stimulasi intelektual) yaitu karakter seorang pemimpin dengan gaya transformasional yang mampu mendorong bawahannya untuk menyelesaikan permasalahan dengan cermat dan rasional. Selain itu, karakter ini mendorong para bawahan untuk menemukan cara baru yang lebih efektif dalam menyelesaikan masalah. Dengan kata lain, pemimpin dengan gaya transformasional mampu mendorong (menstimulasi) bawahan untuk selalu kreatif dan inovatif.

### 4. *Individualized Consideration* (Pertimbangan Individual)

*Individualized consideration* (pertimbangan individual) berarti karakter seorang pemimpin yang mampu memahami perbedaan individual para bawahannya. Dalam hal ini, pemimpin dengan gaya transformasional mau dan mampu untuk mendengar aspirasi, mendidik dan melatih bawahan. Selain itu, seorang pemimpin dengan gaya transformasional mampu melihat potensi prestasi dan kebutuhan berkembang para bawahan serta memfasilitasinya. Dengan kata lain, pemimpin dengan gaya transformasional mampu memahami dan menghargai bawahan berdasarkan kebutuhan bawahan dan memperhatikan prestasi dan perkembangan para bawahan.

Menurut Wisnawa dan Dewi (2020), terdapat beberapa indikator dalam gaya kepemimpinan transformasional, yaitu sebagai berikut:

1. Pengaruh Ideal (*Idealized Influence*), yaitu pemimpin mempengaruhi bawahan dengan menimbulkan emosi-emosi yang kuat, karisma atau pengaruh yang ideal berkaitan dengan reaksi bawahan terhadap pemimpin. Pemimpin diidentifikasi dengan dijadikan sebagai penutan oleh bawahan, dipercaya, dihormati dan mempunyai misi dan visi yang jelas menurut persepsi bawahan dapat diwujudkan.
2. Motivasi Inspirasional (*Inspirational Motivation*), yaitu perilaku pemimpin yang mampu mengkomunikasikan harapan yang tinggi secara jelas dan menarik, membangkitkan semangat kerja, serta menginspirasi bawahan untuk selalu antusias dan optimis dalam mencapai tujuan-tujuan organisasi.
3. Stimulasi Intelektual (*Intellectual Stimulation*), yaitu pemimpin mendorong bawahan untuk lebih kreatif, menghilangkan keengganan untuk mengeluarkan ide-idenya dan dalam menyelesaikan permasalahan yang ada secara cerdas dan cermat.
4. Perhatian Individual (*Individualized Consideration*), yaitu pemimpin mampu memperlakukan orang lain sebagai individu, mempertimbangkan kebutuhan individual dan aspirasi-aspirasi, mendengarkan, mendidik dan melatih bawahan.

Menurut Sukirno (2018), terdapat beberapa indikator dalam gaya kepemimpinan transformasional, yaitu sebagai berikut:

1. *Idealized Influence* (Pengaruh Ideal), yaitu pemimpin transformasional memiliki integritas perilaku (*behavioral integrity*) atau persepsi terhadap kesesuaian antara *espoused values* dan *enacted values*. Dengan kata lain, nilai-nilai yang diungkapkan lewat kata-kata kongruen dengan nilai-nilai yang diwujudkan dalam tindakan. Pemimpin transformasional memberikan contoh dan bertindak sebagai *role model* positif dalam perilaku, sikap, prestasi, maupun komitmen bagi bawahannya. Ini tercermin dalam standar moral yang tinggi.
2. *Inspiration Motivation* (Pemimpin Inspiratif), yaitu pemimpin transformasional memotivasi dan menginspirasi bawahannya dengan jalan mengkomunikasikan ekspektasi tinggi dan tantangan kerja yang jelas, menggunakan berbagai simbol untuk memfokuskan usaha atau tindakan dan mengekspresikan tujuan penting dengan cara yang sederhana. Ia juga membangkitkan semangat kerja sama tim, antusiasme dan optimisme diantara rekan kerja dan bawahannya.
3. *Intellectual Stimulation* (Stimulasi Intelektual), yaitu pemimpin transformasional berupaya menciptakan iklim yang kondusif bagi berkembangnya inovasi dan kreativitas. Pemimpin mendorong para bawahan untuk memunculkan ide-ide baru dan solusi kreatif atas masalah-masalah yang dihadapi. Untuk itu bawahan sungguh-sungguh dilibatkan dan diberdayakan dalam proses perumusan masalah dan pencarian solusi.
4. *Individualized Consideration* (Pertimbangan Individu), yaitu pemimpin transformasional memberikan perhatian khusus pada kebutuhan setiap individu untuk berprestasi dan berkembang dengan jalan bertindak selaku pelatih (*coach*) atau penasihat (mentor).

Berdasarkan pendapat para ahli di atas, dapat disintesis bahwa indikator gaya kepemimpinan transformasional yaitu:

1. *Idealized Influence* (Pengaruh Ideal), yaitu pemimpin transformasional harus memiliki kharisma yang mampu "menyihir" bawahan untuk mengikuti dan menghargai pemimpin. Hal ini tercermin dalam perilaku pemahaman terhadap visi dan misi organisasi, integritas perilaku, kesesuaian antara nilai-nilai yang diungkapkan dengan yang diwujudkan dalam tindakan dan standar moral yang tinggi. Dengan begitu, pemimpin transformasional menjadi *role model* positif bagi bawahannya dan dapat memotivasi mereka untuk mencapai tujuan bersama.
2. *Inspirational Motivation* (Motivasi Inspirasional), yaitu menunjukkan karakter seorang pemimpin yang mampu membangkitkan optimisme dan antusiasme tinggi dari bawahannya dengan menerapkan standar yang tinggi sekaligus mendorong mereka untuk mencapai tujuan-tujuan organisasi. Pemimpin dengan gaya transformasional senantiasa memberikan inspirasi dan memotivasi bawahannya melalui komunikasi harapan yang tinggi secara

jasas dan menarik, membangkitkan semangat kerja, serta menggunakan simbol dan ekspresi sederhana untuk mengekspresikan tujuan yang penting.

3. *Intellectual Stimulation* (Stimulasi Intelektual), yaitu mengacu pada kemampuan seorang pemimpin untuk mendorong bawahannya dalam menghasilkan solusi dan ide-ide baru dengan cara yang cermat dan rasional. Pemimpin transformasional harus mampu menciptakan lingkungan kerja yang kondusif dan memberdayakan para bawahan untuk mengeluarkan potensi kreatif mereka, sehingga dapat memunculkan solusi kreatif dan inovatif atas masalah-masalah yang dihadapi. Dalam hal ini, pemimpin transformasional juga harus menghilangkan keengganan bawahan untuk mengeluarkan ide-idenya dan terlibat aktif dalam proses perumusan masalah dan pencarian solusi.
4. *Individualized Consideration* (Pertimbangan Individual), yaitu menunjukkan kemampuan seorang pemimpin transformasional dalam memahami perbedaan individual para bawahannya, serta memberikan perhatian khusus pada kebutuhan, aspirasi, potensi prestasi dan kebutuhan berkembang dari para bawahannya. Pemimpin dengan gaya transformasional juga mampu mendengar, mendidik dan melatih bawahan, serta melihat dan memfasilitasi potensi para bawahan. Dengan demikian, pemimpin dengan gaya transformasional mampu memahami dan menghargai bawahan berdasarkan kebutuhan mereka dan memperhatikan keinginan berprestasi serta berkembang para bawahan. Pemimpin juga bertindak sebagai pelatih atau penasihat dalam membantu bawahan untuk mencapai tujuan dan berkembang.

### **2.3. K3 (Keselamatan dan Kesehatan Kerja)**

#### **2.3.1. Pengertian K3 (Keselamatan dan Kesehatan Kerja)**

Menurut *International Labour Organization* (ILO) dalam Aprilliani dkk., (2022), K3 (Keselamatan dan Kesehatan Kerja) atau *Occupational Safety and Health* adalah meningkatkan dan memelihara derajat tertinggi semua pekerja baik secara fisik, mental dan kesejahteraan sosial disemua jenis pekerjaan, mencegah terjadinya gangguan kesehatan yang diakibatkan oleh pekerjaan, melindungi pekerja pada setiap pekerjaan dari risiko yang timbul dari faktor-faktor yang dapat mengganggu kesehatan, menempatkan dan memelihara pekerja di lingkungan kerja yang sesuai dengan kondisi fisiologis dan psikologis pekerja dan untuk menciptakan kesesuaian antara pekerjaan dengan pekerja dan setiap orang dengan tugasnya.

Menurut Elmi (2018), K3 (Keselamatan dan Kesehatan Kerja) adalah sarana utama untuk pencegahan kecelakaan, cacat dan kematian sebagai akibat kecelakaan kerja. Keselamatan dan kesehatan kerja yang baik adalah pintu gerbang bagi keamanan tenaga kerja, kecelakaan selain menjadi hambatan-hambatan langsung juga menjadi kerugian-kerugian secara tidak langsung, yakni kerusakan mesin dan peralatan kerja, terhentinya proses produksi untuk beberapa saat, kerusakan pada lingkungan kerja dan lain-lain.



Menurut Suwardi dan Daryanto (2018), K3 (Keselamatan dan Kesehatan Kerja) adalah bidang yang terkait dengan kesehatan, keselamatan dan kesejahteraan manusia yang bekerja disebuah institusi maupun lokasi proyek.

Friend and Kohn (2023), *occupational safety and health is concerned with minimazing loss by aiding in the preservation and protection of both human and other physical assets in the workplace.*

Sánchez *et al.*, (2018), *occupational safety and health is an area concerned with the development, promotion, and maintenance of the workplace environment, policies and programs that ensure the mental, physical, and emotional well-being of employees, as well as keeping the workplace environment relatively free from actual or potential hazards that could injure employees.*

Berdasarkan pendapat para ahli di atas dapat disintesis bahwa K3 (Keselamatan dan Kesehatan Kerja) adalah suatu upaya meningkatkan dan memelihara derajat tertinggi pencegahan yang berkaitan dengan kesehatan, keselamatan dan kesejahteraan para pekerja dalam segala jenis pekerjaan baik secara fisik, mental dan kesejahteraan sosial. K3 (Keselamatan dan Kesehatan Kerja) berfungsi sebagai sarana utamfria untuk pencegahan kecelakaan, cacat dan kematian yang disebabkan oleh kecelakaan kerja. Dalam praktiknya, K3 (Keselamatan dan Kesehatan Kerja) melibatkan pengaturan lingkungan kerja yang sesuai dengan kondisi fisik dan psikologis pekerja, serta kesesuaian antara pekerjaan dengan pekerja dan tugasnya. *Occupational safety and health is an area concerned with the development, promotion, and maintenance of the workplace environment, policies and programs that ensure the mental, physical, and emotional well-being of employees, as well as keeping the workplace environment relatively free from actual or potential hazards that could injure employees. So concerned, with minimazing loss by aiding in the preservation and protection of both human and other physical assets in the workplace.*

### **2.3.2. Manfaat K3 (Keselamatan dan Kesehatan Kerja)**

Menurut Apriliani dkk., (2022), manfaat K3 (Keselamatan dan Kesehatan Kerja) adalah sebagai berikut:

- a. Manfaat untuk manajemen yaitu dapat meningkatkan citra perusahaan positif, mendukung dalam peningkatan moral pekerjaan, menurunkan angka absensi dan meningkatkan produktivitas, serta menurunkan biaya kesehatan dan asuransi.
- b. Manfaat untuk pekerja yaitu dapat meningkatkan percaya diri, meningkatkan produktivitas, menurunkan risik penyakit, menurunkan tingkat stress, meningkatkan kepuasan dan semangat kerja, meningkatkan pengetahuan pencegahan penyakit, meningkatkan kesehatan dan angka harapan hidup individu dan meningkatkan kesehatan keluarga.

Menurut Korneilis dan Gunawan (2018), manfaat K3 (Keselamatan dan Kesehatan Kerja) adalah sebagai berikut:

- a. Perlindungan karyawan, manfaat inti penerapan sistem manajemen K3 (Keselamatan dan Kesehatan Kerja) adalah memberi perlindungan kepada pekerja.
- b. Memperlihatkan kepatuhan pada peraturan dan undang-undang, yaitu perusahaan telah menunjukkan itikad baiknya dalam memenuhi peraturan dan perundang-undangan sehingga dapat beroperasi normal tanpa menghadapi kendala dari segi ketenagakerjaan.
- c. Mengurangi biaya, yaitu sistem manajemen K3 (Keselamatan dan Kesehatan Kerja), dapat mencegah terjadinya kecelakaan, kerusakan atau sakit akibat kerja, sehingga dapat mengurangi biaya seperti premi asuransi.
- d. Membuat sistem manajemen yang efektif.
- e. Adanya prosedur yang terdokumentasi maka segala aktivitas dan kegiatan yang terjadi akan terorganisir, terarah dan berada dalam koridor yang teratur.

Menurut Mustaqim (2018), manfaat K3 (Keselamatan dan Kesehatan Kerja) adalah sebagai berikut:

1. Pengurangan Absen, yaitu perusahaan yang melaksanakan program K3 (Keselamatan dan Kesehatan Kerja) secara serius, akan dapat menekan angka resiko kecelakaan dan penyakit kerja dalam tempat kerja, sehingga karyawan yang tidak masuk karena alasan cedera atau sakit akibat kerja pun semakin berkurang.
2. Pengurangan Biaya Klaim Kesehatan, yaitu karyawan yang bekerja pada perusahaan benar-benar diperhatikan K3 (Keselamatan dan Kesehatan Kerja) karyawannya. Kemungkinan untuk mengalami cedera dan sakit akibat kerja adalah kecil, sehingga makin kecil pula kemungkinan klaim pengobatan atau kesehatan dari mereka.
3. Pengurangan Turn Over Pekerja, yaitu perusahaan yang menerapkan program K3 (Keselamatan dan Kesehatan Kerja) mengirim pesan yang jelas pada pekerja bahwa pihak manajemen menghargai dan memperhatikan kesejahteraan mereka, sehingga menyebabkan para pekerja menjadi merasa lebih bahagia dan tidak mau keluar dari pekerjaannya.
4. Peningkatan Produktivitas yaitu, penerapan program K3 (Keselamatan dan Kesehatan Kerja) memberikan pengaruh positif terhadap produktivitas kerja.

Berdasarkan pendapat para ahli di atas dapat disintesis bahwa manfaat K3 (Keselamatan dan Kesehatan Kerja) yaitu dapat memberikan manfaat bagi manajemen seperti meningkatkan citra perusahaan positif, membuat sistem manajemen yang efektif, adanya prosedur yang terdokumentasi, mendukung dalam peningkatan moral pekerjaan, perusahaan telah menunjukkan itikad baiknya dalam memenuhi peraturan dan perundang-undangan sehingga dapat beroperasi normal

tanpa menghadapi kendala dari segi ketenagakerjaan, menurunkan angka absensi, meningkatkan produktivitas, menurunkan biaya kesehatan dan asuransi serta pengurangan turn over pekerja. Selain itu, manfaat K3 (Keselamatan dan Kesehatan Kerja) yaitu dapat memberikan manfaat bagi pekerja seperti memberi perlindungan kepada pekerja, dapat meningkatkan percaya diri pekerja, meningkatkan produktivitas, menurunkan risiko penyakit akibat kerja, menurunkan tingkat stress, meningkatkan kepuasan dan semangat kerja, meningkatkan pengetahuan pencegahan penyakit, meningkatkan kesehatan dan angka harapan hidup individu dan meningkatkan kesehatan keluarga.

### **2.3.3. Tujuan K3 (Keselamatan dan Kesehatan Kerja)**

Menurut Setyawan (2020), tujuan K3 (Keselamatan dan Kesehatan Kerja) adalah sebagai berikut:

1. Sebagai alat untuk mengidentifikasi dan melakukan penilaian terhadap risiko dari bahaya kecelakaan di tempat kerja.
2. Sebagai alat untuk memberikan saran terhadap perencanaan dan pengorganisasian dalam praktik kerja, termasuk juga desain area kerja.
3. Sebagai alat dalam memberikan informasi, pelatihan dan edukasi terkait kesehatan kerja dan Alat Pelindung Diri (APD).
4. Sebagai alat dalam mengelola pertolongan pertama pada kecelakaan serta tindakan darurat lainnya.

Menurut Yuliandi dan Ahman (2019), tujuan K3 (Keselamatan dan Kesehatan Kerja) adalah sebagai berikut:

1. Agar setiap karyawan mendapat jaminan keselamatan dan kesehatan kerja yang baik secara fisik, sosial dan psikologis.
2. Agar setiap perlengkapan dan peralatan kerja digunakan sebaik-baiknya selektif mungkin.
3. Agar semua hasil produksi dipelihara keamanannya.
4. Agar adanya jaminan atas pemeliharaan dan peningkatan kesehatan gizi karyawan.
5. Agar meningkatkan kegairahan, keserasian kerja dan partisipasi kerja.
6. Agar terhindar dari gangguan kesehatan yang disebabkan oleh lingkungan atau kondisi kerja.

Menurut Sedarmayanti (2017), tujuan K3 (Keselamatan dan Kesehatan Kerja) adalah sebagai berikut:

1. Sebagai alat mencapai derajat kesehatan tenaga kerja setinggi-tingginya, baik buruh, petani, nelayan, pegawai negeri atau pekerja bebas.
2. Sebagai upaya mencegah dan memberantas penyakit dan kecelakaan akibat kerja, memelihara, meningkatkan efisiensi dan daya produktivitas tenaga manusia, memberantas kelelahan kerja dan melipatgandakan gairah serta kenikmatan bekerja.

3. Memberikan perlindungan bagi masyarakat sekitar perusahaan, agar terhindar dari bahaya pengotoran bahan proses industrialisasi yang bersangkutan dan perlindungan masyarakat luas dari bahaya yang mungkin ditimbulkan oleh produk industri.

Berdasarkan pendapat para ahli di atas dapat disintesis bahwa tujuan K3 (Keselamatan dan Kesehatan Kerja) yaitu:

1. Mencegah kecelakaan kerja dan penyakit akibat kerja, yaitu K3 (Keselamatan dan Kesehatan Kerja) bertujuan untuk mencegah terjadinya kecelakaan kerja dan penyakit akibat kerja melalui identifikasi, evaluasi dan pengendalian risiko dari bahaya keselamatan di tempat kerja.
2. Meningkatkan kesehatan dan kesejahteraan tenaga kerja, yaitu K3 (Keselamatan dan Kesehatan Kerja) juga bertujuan untuk meningkatkan kesehatan dan kesejahteraan tenaga kerja, baik secara fisik, sosial, maupun psikologis. Hal ini dapat dilakukan melalui upaya pencegahan terhadap penyakit yang disebabkan oleh kondisi kerja, serta memberikan informasi, pelatihan dan edukasi terkait kesehatan kerja dan Alat Pelindung Diri (APD).
3. Meningkatkan efisiensi dan produktivitas, yaitu K3 (Keselamatan dan Kesehatan Kerja) juga mencakup upaya untuk meningkatkan efisiensi dan produktivitas tenaga kerja. Dengan lingkungan kerja yang aman dan sehat, tenaga kerja dapat bekerja dengan lebih optimal dan produktif, serta terhindar dari kelelahan kerja yang berlebihan.
4. Memberikan perlindungan lingkungan dan masyarakat sekitar, yaitu K3 (Keselamatan dan Kesehatan Kerja) juga bertujuan untuk melindungi lingkungan dan masyarakat sekitar tempat kerja dari bahaya dan risiko yang mungkin ditimbulkan oleh proses produksi atau produk industri.

Dalam rangka mencapai tujuan-tujuan tersebut, K3 (Keselamatan dan Kesehatan Kerja) harus dilakukan secara terintegrasi dengan manajemen risiko, manajemen kualitas, manajemen lingkungan dan manajemen keselamatan pangan. Selain itu, partisipasi dan kesadaran tenaga kerja juga sangat penting dalam pelaksanaan K3 (Keselamatan dan Kesehatan Kerja) yang efektif.

#### **2.3.4. Faktor-Faktor yang Mempengaruhi K3 (Keselamatan dan Kesehatan Kerja)**

Menurut Kasmir (2018), faktor-faktor yang mempengaruhi K3 (Keselamatan dan Kesehatan Kerja) karyawan adalah sebagai berikut:

1. Kelengkapan peralatan kerja, maksudnya adalah bahwa peralatan keselamatan kerja yang lengkap sangat diperlukan. Semakin lengkap peralatan keselamatan kerja yang dimiliki, maka keselamatan kerja makin baik.
2. Kualitas peralatan kerja, artinya disamping lengkap peralatan kerja yang dimiliki juga harus diperhatikan kualitas dari perlengkapan keselamatan kerja.

Kualitas dari peralatan keselamatan kerja akan mempengaruhi keselamatan kerja itu sendiri.

3. Kedisiplinan karyawan, maksudnya hal berkaitan dengan perilaku karyawannya dalam menggunakan peralatan keselamatan kerja. Karyawan yang kurang disiplin dalam menggunakan perlengkapan keselamatan kerja maka keselamatan kerjanya makin tidak terjamin, artinya timbul risiko kecelakaan makin besar dan sering terjadi.
4. Ketegasan pimpinan, maksudnya dalam hal ini ketegasan pimpinan dalam menerapkan aturan penggunaan peralatan keselamatan kerja. Makin tidak disiplinnya pimpinan untuk mengawasi dan menindak anak buahnya yang melanggar ketentuan digunakannya perlengkapan kerja maka akan berpengaruh terhadap keselamatan kerja karyawan.
5. Pengawasan, artinya setiap karyawan harus diawasi dalam menggunakan peralatan keselamatan kerja. Jika tidak diawasi banyak karyawan yang melanggar. Hal ini tentu akan mempengaruhi keselamatan kerjanya, terutama bagi mereka yang tidak terawasi secara baik.
6. Umur alat kerja, maksudnya umur dari peralatan kerja juga akan mempengaruhi keselamatan kerja karyawan. Peralatan kerja yang sudah melawati umur ekonomisnya maka akan membahayakan keselamatan kerja karyawan, demikian pula sebaliknya.
7. Udara, maksudnya adalah kondisi udara di ruangan tempat bekerja harus membuat karyawan tenang dan nyaman. Misalnya di dalam ruangan tertutup tentu perlu diberikan pendingin ruangan yang cukup.
8. Cahaya, kualitas cahaya di ruangan juga akan sangat mempengaruhi kesehatan karyawan. Pada ruangan yang terlalu gelap atau cahayanya kurang tentu akan merusak kesehatan karyawan, terutama kesehatan mata.
9. Kebisingan, artinya suara yang ada di dalam suatu ruangan atau lokasi bekerja. Ruangan yang terlalu berisik atau bising tentu akan mempengaruhi kualitas pendengaran.
10. Aroma berbau, maksudnya untuk ruangan yang memiliki aroma yang kurang sedap maka kesehatan akan sangat terganggu. Aroma yang dikeluarkan dari zat-zat tertentu yang membahayakan, misalnya zat kimia akan mempengaruhi kesehatan karyawan.
11. *Layout* ruangan, tata letak ruangan sangat mempengaruhi kesehatan karyawan, misalnya tata letak kursi, meja serta peralatan lainnya.

Menurut Suryawan dkk., (2018), faktor-faktor yang mempengaruhi K3 (Keselamatan dan Kesehatan Kerja) karyawan adalah sebagai berikut:

1. Penerapan benda atau barang sedemikian rupa sehingga tidak membahayakan atau mencelakakan orang-orang yang berada di tempat kerja atau di sekitarnya. Penempatan dapat pula dilakukan dengan diberi tanda, batas-batas dan peringatan yang cukup.

2. Perlindungan pada pekerja yang melayani alat-alat kerja yang dapat menyebabkan kecelakaan dengan cara memberikan alat perlindungan yang sesuai dan baik. Perlengkapan perlindungan misalnya gas masker, kacamata alas, sarung tangan, helm pengamanan, pakaian anti api, sepatu serta penutup telinga.
3. Penyediaan perlengkapan yang mampu untuk digunakan sebagai alat pencegahan pertolongan dan perlindungan. Perlengkapan pencegahan misalnya alat pencegah kebakaran, pintu darurat, pertolongan apabila terjadi kecelakaan seperti alat P3K (Pertolongan Pertama Pada Kecelakaan), tabung oksigen dan ambulans.
4. Lingkungan kerja secara medis, dalam hal ini lingkungan kerja secara medis dapat dilihat dari sikap perusahaan dalam mengenai kebersihan lingkungan kerja, suhu udara dan ventilasi di tempat kerja, sistem pembuangan sampah dan limbah industri dan sarana kesehatan kerja tenaga kerja
5. Upaya-upaya dari perusahaan untuk meningkatkan kesehatan dari tenaga kerjanya seperti penyediaan air bersih, sarana olahraga dan kesempatan rekreasi dan sarana kamar mandi yang bersih.
6. Pemeliharaan kesehatan tenaga kerja, seperti pemberian makanan yang bergizi, pelayanan kesehatan tenaga kerja dan pemeriksaan kesehatan kerja.

Menurut Wati (2022), faktor-faktor yang mempengaruhi K3 (Keselamatan dan Kesehatan Kerja) karyawan adalah sebagai berikut:

1. Kelengkapan peralatan kerja, yaitu lengkapnya peralatan keselamatan kerja yang dimiliki, maka keselamatan kerja akan semakin baik.
2. Ketegasan pimpinan, yaitu pimpinan yang tegas akan mempengaruhi karyawan dalam menggunakan perlengkapan keselamatan kerja dengan baik. Jika pimpinan tidak tegas maka karyawan akan bertindak ceroboh dan tidak menggunakan perlengkapan keselamatan kerja dengan baik serta tidak peduli akan keselamatannya.
3. Pengawasan karyawan, yaitu harus diperhatikan dalam menggunakan peralatan keselamatan kerja yang baik, jika tidak diperhatikan banyak karyawan yang melanggar dan tidak menggunakan peralatan keselamatan kerja dengan baik.
4. Umur alat kerja, yaitu peralatan kerja yang sudah tua dan sudah usang akan membahayakan keselamatan kerja karyawan, maka perusahaan atau instansi harus selalu memperhatikan ketahanan alat kerja.
5. Kedisiplinan karyawan yaitu berkaitan dengan perilaku karyawan dalam menggunakan peralatan keselamatan kerja. Karyawan yang kurang disiplin dalam menggunakan perlengkapan keselamatan kerja, maka keselamatan kerja menjadi kurang terjamin.
6. Kualitas peralatan kerja, yaitu adanya kelengkapan peralatan kerja yang dimiliki maka peralatan kerja juga harus diperhatikan kualitasnya.

7. Lingkungan kerja secara medis, yaitu lingkungan kerja mengenai kebersihan udara di lingkungan kerja, cahaya yang memadai, kebisingan di tempat kerja, aroma dan tata ruangan di tempat kerja.

Berdasarkan pendapat para ahli di atas dapat disintesis bahwa faktor-faktor yang dapat mempengaruhi K3 (Keselamatan dan Kesehatan Kerja) adalah sebagai berikut:

1. Kelengkapan perlengkapan kerja, yaitu kelengkapan peralatan kerja yang dimiliki seperti gas masker, kaca mata alas, sarung tangan, helm pengaman, pakaian anti api, sepatu, penutup telinga, alat pencegah kebakaran, pintu darurat, pertolongan apabila terjadi kecelakaan seperti alat P3K (Pertolongan Pertama Pada Kecelakaan), tabung oksigen dan ambulan. Semakin lengkap peralatan keselamatan kerja yang dimiliki, maka keselamatan kerja semakin baik dan terjamin.
2. Kualitas peralatan kerja, yaitu disamping lengkap peralatan kerja yang dimiliki juga harus diperhatikan kualitas dari perlengkapan keselamatan kerja. Peralatan keselamatan kerja yang berkualitas juga dapat mempengaruhi keselamatan dan kesehatan kerja.
3. Kedisiplinan karyawan, yaitu berkaitan dengan perilaku karyawan dalam menggunakan peralatan keselamatan kerja. Karyawan yang kurang disiplin dalam menggunakan perlengkapan keselamatan kerja, maka keselamatan kerja menjadi kurang terjamin. Selain itu, perlu juga penerapan benda atau barang secara aman di tempat kerja dan di sekitarnya, dengan menempatkan peralatan keselamatan kerja dengan baik dan memberikan tanda, batas dan peringatan yang cukup untuk meminimalkan risiko kecelakaan.
4. Ketegasan pimpinan, yaitu ketegasan pimpinan mempengaruhi keselamatan dan kesehatan kerja karyawan. Dalam hal ini, ketegasan pimpinan dalam menerapkan aturan penggunaan peralatan keselamatan kerja akan mempengaruhi perilaku karyawan dalam menggunakannya dengan baik. Jika pimpinan tidak tegas dalam mengawasi dan menindak karyawan yang melanggar ketentuan penggunaan perlengkapan kerja, maka karyawan akan cenderung bertindak ceroboh dan tidak menggunakan perlengkapan keselamatan kerja dengan baik serta tidak peduli akan keselamatannya. Oleh karena itu, penting bagi pimpinan untuk tegas dalam memastikan perlengkapan keselamatan kerja digunakan dengan benar untuk menjaga keselamatan dan kesehatan karyawan.
5. Pengawasan, yaitu pengawasan terhadap karyawan dalam menggunakan peralatan keselamatan kerja sangat penting dalam menjaga keselamatan dan kesehatan kerja. Karyawan yang tidak diawasi dengan baik atau kurang pengawasan cenderung lebih sering melanggar aturan dan tidak mematuhi penggunaan peralatan keselamatan kerja dengan baik. Sebaliknya, karyawan yang diawasi dengan baik cenderung lebih disiplin dalam menggunakan

peralatan keselamatan kerja dan memperhatikan keselamatan diri mereka serta orang lain di sekitarnya. Oleh karena itu, penting bagi pimpinan untuk memberikan pengawasan yang memadai dalam menerapkan aturan penggunaan peralatan keselamatan kerja dan memastikan bahwa karyawan mematuhi aturan tersebut.

6. Umur alat kerja, yaitu umur dari peralatan kerja dapat mempengaruhi keselamatan kerja karyawan. Peralatan kerja yang sudah usang dan sudah melewati umur ekonomisnya dapat membahayakan keselamatan kerja karyawan. Instansi atau perusahaan harus selalu memperhatikan kondisi dan ketahanan alat kerja untuk menjaga keselamatan dan kesehatan kerja karyawan.
7. Lingkungan kerja, yaitu faktor yang mempengaruhi K3 (Keselamatan dan Kesehatan Kerja) karyawan adalah lingkungan kerja secara medis, yang mencakup kebersihan lingkungan kerja, suhu udara dan ventilasi, sistem pembuangan sampah dan limbah industri, serta sarana kesehatan kerja. Lingkungan kerja juga mencakup kebersihan udara, cahaya yang memadai, kebisingan, aroma dan tata ruangan. Perusahaan dapat meningkatkan kesehatan karyawan dengan menyediakan air bersih, sarana olahraga dan rekreasi, kamar mandi yang bersih, makanan yang bergizi, pelayanan kesehatan dan pemeriksaan kesehatan kerja.

### **2.3.5. Undang-Undang K3 (Keselamatan dan Kesehatan Kerja)**

Ada banyak dasar hukum yang sering menjadi acuan mengenai K3 (Keselamatan dan Kesehatan Kerja) antara lain:

- a. Undang-Undang Dasar 1945 Pasal 27 ayat (2)
 

"Tiap-tiap warga negara berhak atas pekerjaan dan penghidupan yang layak bagi kemanusiaan." Artinya, setiap warga negara Indonesia berhak untuk menyejahterakan hidupnya dengan memiliki pekerjaan yang layak. Ini berarti setiap warga negara berhak hidup layak dengan pekerjaan yang upahnya cukup dan tidak menimbulkan kecelakaan atau penyakit. UU No. 14 tahun 1969 menyebutkan bahwa tenaga kerja merupakan modal utama serta pelaksana dari pembangunan.
- b. Undang-Undang (UU) No. 1 Tahun 1970 Bab II Pasal 2, tentang K3 (Keselamatan dan Kesehatan Kerja) yang ruang lingkupnya meliputi segala lingkungan kerja, baik di darat, di dalam tanah, di permukaan air, di dalam air maupun di udara, yang berada di dalam wilayah kekuasaan hukum Republik Indonesia.
- c. UU No. 13 Tahun 2003 tentang Ketenagakerjaan
 

Khususnya Paragraf 5 tentang Keselamatan dan Kesehatan Kerja, Pasal 86 dan 87.

  - Pasal 86 ayat 1 berbunyi:



1. Setiap pekerja/buruh mempunyai hak untuk memperoleh perlindungan atas:
    - a) Keselamatan dan kesehatan kerja;
    - b) Moral dan kesusilaan; dan
    - c) Perlakuan yang sesuai dengan harkat dan martabat manusia serta nilai-nilai agama.
  2. Untuk melindungi keselamatan pekerja/buruh guna mewujudkan produktivitas kerja yang optimal diselenggarakan upaya keselamatan dan kesehatan kerja.
  3. Perlindungan sebagaimana dimaksud dalam ayat (1) dan ayat (2) dilaksanakan sesuai dengan peraturan perundang-undangan yang berlaku.
- Pasal 87 berbunyi:
- 1) Setiap perusahaan wajib menerapkan sistem manajemen keselamatan dan kesehatan kerja yang terintegrasi dengan sistem manajemen perusahaan.
  - 2) Ketentuan mengenai penerapan sistem manajemen keselamatan dan kesehatan kerja sebagaimana dimaksud dalam ayat (1) diatur dengan peraturan pemerintah.

### **2.3.6. Indikator-Indikator K3 (Keselamatan dan Kesehatan Kerja)**

Menurut Mangkunegara (2021), indikator-indikator K3 (Keselamatan dan Kesehatan Kerja) yaitu sebagai berikut:

1. Keadaan Tempat Lingkungan Kerja
 

Meliputi penyusunan dan penyimpanan barang-barang yang berbahaya, ruang kerja yang tidak terlalu padat dan sesak serta pembuangan kotoran dan limbah yang harus pada tempatnya.
2. Pengaturan Udara
 

Meliputi sirkulasi udara di ruang kerja, pergantian udara di ruang kerja yang baik atau tidak baik (ruang kerja yang kotor, berdebu dan berbau tidak enak) dan pengaturan suhu udara di ruang kerja.
3. Pengaturan Penerangan
 

Meliputi pencahayaan yang cukup dalam ruang yang digunakan untuk bekerja dan pengaturan penerangan diruang kerja.
4. Pemakaian Peralatan Kerja
 

Meliputi pengamanan peralatan kerja yang sudah usang atau rusak dan pengamanan dalam penggunaan mesin dan alat elektronik.
5. Kondisi Fisik Karyawan
 

Meliputi program jaminan kesehatan, di mana perusahaan memberikan asuransi jaminan kesehatan kerja dan menyediakan klinik kesehatan di dalam perusahaan.

Menurut Rizqi (2021), indikator-indikator K3 (Keselamatan dan Kesehatan Kerja) yaitu sebagai berikut:

1. Tempat lingkungan kerja, yaitu meliputi penyusunan dan penyimpanan barang-barang yang berbahaya, ruang kerja yang terlalu padat dan sesak, pembuangan limbah yang tidak pada tempatnya.
2. Pengaturan udara, yaitu meliputi sirkulasi udara diruang kerja
3. Pengaturan pencahayaan dan penerangan, yaitu meliputi pencahayaan yang cukup dalam ruang yang digunakan untuk bekerja dan pengaturan penerangan diruang kerja.
4. Pemakaian peralatan kerja, yaitu meliputi pengaman peralatan kerja yang sudah usang atau rusak.
5. Kondisi fisik karyawan, yaitu meliputi program jaminan kesehatan, perusahaan memberikan asuransi jaminan kesehatan kerja dan menyediakan klinik di dalam perusahaan.

Gustama (2022), indikator-indikator K3 (Keselamatan dan Kesehatan Kerja) yaitu sebagai berikut:

1. Tempat kerja, yaitu tempat kerja merupakan lokasi di mana para karyawan melaksanakan aktivitas kerjanya. Ruang kerja yang aman dan sehat harus terisolasi dari benda-benda yang mudah terbakar dan steril dari jangkauan anak-anak.
2. Penggunaan peralatan kerja, yaitu peralatan kerja harus diperiksa setiap hari sebelum dan sesudah digunakan, bagian yang bergerak dari semua mesin, perangkat dan perkakas harus dilumasi dengan pelumas.
3. Keadaan dan Kondisi Fisik Karyawan, yaitu keadaan yang dialami oleh karyawan pada saat bekerja yang mendukung aktivitas dalam bekerja
4. Pengaturan Udara, yaitu pergantian udara ruang kerja yang bersih dan sehat serta suhu udara di dalam ruang kerja selalu dikondisikan sesuai keinginan karyawan.
5. Penerangan diruang kerja, yaitu penerangan diruang kerja harus memperhatikan tidak timbulnya kesilauan.

Berdasarkan pendapat para ahli di atas dapat disintesis bahwa indikator-indikator K3 (Keselamatan dan Kesehatan Kerja) adalah sebagai berikut:

1. Keadaan Tempat Lingkungan Kerja, yaitu tempat lingkungan kerja yang harus aman dan sehat, serta harus terisolasi dari risiko kebakaran dan tidak mudah diakses oleh anak-anak. Penyusunan dan penyimpanan barang-barang yang berbahaya, ruang kerja yang tidak terlalu padat dan sesak dan pembuangan kotoran dan limbah yang harus pada tempatnya.
2. Pengaturan Udara, yaitu menekankan pentingnya pengaturan udara yang baik di lingkungan kerja untuk menjaga kesehatan karyawan serta suhu udara di dalam ruang kerja selalu dikondisikan sesuai keinginan karyawan.

3. Pengaturan Penerangan dan Cahaya, yaitu pengaturan pencahayaan dan penerangan di tempat kerja yang baik dan memadai untuk memastikan keselamatan dan kesehatan kerja.
4. Pemakaian Peralatan Kerja, yaitu peralatan kerja harus diperiksa setiap hari sebelum dan sesudah digunakan. Hal ini meliputi pengamanan peralatan kerja yang sudah usang atau rusak, pemeriksaan mesin, alat elektronik dan perkakas, serta penggunaan peralatan kerja yang sesuai prosedur K3 (Keselamatan dan Kesehatan Kerja).
5. Kondisi Fisik Karyawan, yaitu pentingnya kondisi fisik karyawan yang baik untuk meningkatkan K3 (Keselamatan dan Kesehatan Kerja). Selain itu, perlunya program jaminan kesehatan dan menyediakan klinik kesehatan di perusahaan untuk membantu menjaga kesehatan karyawan.

## 2.4. Kepuasan Kerja

### 2.4.1. Teori-Teori Kepuasan Kerja

Menurut Indrasari (2018), menyatakan bahwa kepuasan kerja dapat diterangkan oleh Teori *Need Fulfilment*, Teori *Equity*, Teori *Discrepancy*, Teori Motivasi *Two Factor*, dan Teori *Social Reference Group*. Kelima macam teori tersebut dapat dijelaskan sebagai berikut:

#### 1. Teori *Need Fulfilment*

Teori ini menyatakan bahwa kepuasan kerja diukur melalui penghargaan yang diterima karyawan atau tingkat kebutuhan yang terpuaskan. Karyawan akan puas jika mereka mendapatkan sesuatu yang dibutuhkannya. Semakin besar kebutuhan karyawan yang terpenuhi semakin puas karyawan tersebut atau sebaliknya. Ada hubungan langsung yang positif antara kepuasan kerja dan kepuasan aktual terhadap kebutuhan yang diharapkan.

#### 2. Teori *Equity*

Prinsipnya teori ini mengemukakan bahwa orang akan merasa puas sepanjang mereka merasa ada keadilan (*equity*), perasaan *equity* dan *inequity* diperoleh dengan membandingkan dirinya dengan orang lain yang sekelas, sekantor, maupun di tempat lain. Teori ini mengidentifikasi *equity* dalam tiga bagian yakni:

- a. *Input*, adalah sesuatu yang berharga dirasakan oleh karyawan sebagai masukan untuk menunjang pekerjaannya seperti pendidikan, pelatihan, alat kerja dan lain-lain.
- b. *Out comes*, adalah segala sesuatu yang berharga dirasakan karyawan sebagai dari hasil pekerjaannya seperti gaji, status, pengakuan atas prestasi dan lain-lain.
- c. *Comparisons person*, adalah perbandingan antara *input* dan *out comes* yang diperolehnya. Menurut teori ini puas atau tidak puasnya karyawan merupakan hasil dari perbandingan *input-output* dirinya dan *input-output*

karyawan lain (*comparisons person*). Jika perbandingan tersebut adil maka karyawan puas demikian sebaliknya.

### 3. Teori *Discrepancy*

Teori ini menyatakan untuk mengukur kepuasan kerja seseorang dilakukan dorongan menghitung selisih antara apa yang diharapkan dari pekerjaan dengan kenyataan yang dirasakan. Kepuasan kerja tergantung pada *discrepancy* antara *expectation*, *needs* atau *values* dengan apa yang menurut perasaannya atau persepsinya telah diperoleh atau dicapai melalui pekerjaan. Sikap karyawan terhadap pekerjaannya tergantung ketidaksesuaian yang dirasakan.

### 4. Teori *Motives; Two Factor*

Menurut teori ini terdapat dua faktor pengukur kepuasan dan ketidakpuasan karyawan yakni:

- a. Faktor *Maintenance* atau *Dissatisfaction Factors*, adalah faktor-faktor pemeliharaan yang berhubungan dengan hakikat manusia yang ingin memperoleh ketentraman badaniah meliputi gaji, kualitas supervisi, kebijakan organisasi, kualitas hubungan interpersonal diantara rekan kerja, dengan atasan dan bawahan, keamanan bekerja, status dan kondisi kerja.
- b. Faktor *Motivator* atau *Satisfaction Factors* menyangkut kebutuhan psikologis karyawan. Faktor ini berhubungan dengan penghargaan terhadap pribadi karyawan yang secara langsung berkaitan dengan pekerjaan seperti prestasi, pengakuan atau pekerjaan itu sendiri.

### 5. Teori *Social Reference-Group*

Teori ini hampir menyerupai teori *need fulfilment*, namun perbedaannya adalah bahwa dalam teori ini, harapan, keinginan, serta kepentingan adalah milik individu dalam kelompok dan bukan sebagai individu yang independen. Menurut teori ini, jika pekerjaan sesuai dengan kepentingan, harapan dan tuntutan individu dalam kelompok, maka seseorang akan merasa puas terhadap pekerjaannya dan sebaliknya. Pada kenyataannya individu tidak selamanya mengikuti apa yang diputuskan kelompok, ada kalanya bersikap independen.

Menurut Hasmin (2018), menyatakan bahwa kepuasan kerja dapat diterangkan oleh teori-teori sebagai berikut:

#### 1. Teori Keseimbangan (*Equity Theory*)

Komponen dari teori ini adalah *input*, *outcome*, *comparison person*, dan *equity-in-equity*. Input adalah semua nilai yang diterima karyawan yang dapat menunjang pelaksanaan kerja, misalnya pendidikan, pengalaman, skill, usaha, peralatan pribadi dan jumlah jam kerja. *Outcome* adalah semua nilai yang diperoleh dan dirasakan karyawan, misalnya upah, keuntungan tambahan, status simbol, pengenalan kembali (*recognition*), kesempatan untuk berprestasi atau mengekspresikan diri. Sedangkan *comparison person*

adalah seorang karyawan dalam organisasi yang sama, seorang karyawan dalam organisasi yang berbeda atau dirinya sendiri dalam pekerjaan sebelumnya. Menurut teori ini, puas atau tidak puasnya karyawan merupakan hasil dari membandingkan antara *input-outcome* dirinya dengan perbandingan *input-outcome* karyawan lain (*comparison person*). Jika perbandingan tersebut dirasakan seimbang (*equity*) maka karyawan tersebut akan merasa puas. Tetapi apabila tidak seimbang (*inequity*) dapat menyebabkan dua kemungkinan, yaitu menguntungkan dirinya (*over compensation inequity*), dan sebaliknya ketidakseimbangan menguntungkan karyawan lain (*under compensation inequity*) yang menjadi pembanding (*comparison person*).

2. Teori Perbedaan (*Discrepancy Theory*)

Pada teori ini kepuasan kerja karyawan tergantung pada perbedaan antara apa yang diperoleh dan apa yang diharapkan oleh karyawan. Apabila yang diperoleh lebih besar daripada yang diharapkan maka karyawan tersebut menjadi puas, dan sebaliknya.

3. Teori Pemenuhan Kebutuhan (*Need Fulfillment Theory*)

Pada teori ini menyatakan kebutuhan dan kepuasan seseorang itu jamak, yaitu kebutuhan biologis dan psikologis berupa kebutuhan materiil dan non-materiil. Setiap orang memberi prioritas pada suatu kebutuhan sampai kebutuhan tersebut dapat terpenuhi. Jika suatu kebutuhan sudah terpenuhi, maka kebutuhan yang kedua akan memegang peranan, demikian seterusnya menurut urutannya.

4. Teori Pandangan Kelompok (*Social Reference Group Theory*)

Pada teori ini, kepuasan kerja karyawan bukanlah bergantung pada pemenuhan kebutuhan saja, tetapi sangat bergantung pada pandangan dan pendapat kelompok yang dianggap karyawan sebagai kelompok acuan. Kelompok acuan dijadikan tolok ukur untuk menilai diri dan lingkungannya. Karyawan akan merasa puas jika hasil kerjanya sesuai dengan minat dan kebutuhan yang diharapkan oleh kelompok acuan.

5. Teori Dua Faktor (*Two Factor Theory*)

Pada teori ini ditemukan bahwa ada dua faktor yang dapat menyebabkan rasa puas atau tidak puas yaitu faktor pemeliharaan (*maintenance factors*) dan faktor pemotivasian (*motivational factors*). Faktor pemeliharaan meliputi administrasi dan kebijakan perusahaan, kualitas pengawasan, hubungan dengan pengawas, hubungan dengan subordinat, upah, keamanan kerja, kondisi kerja dan status. Sedangkan faktor pemotivasian meliputi dorongan berprestasi, pengenalan, kemajuan (*advancement*), kesempatan berkembang dan tanggung jawab.

Menurut Tsauri (2019), teori-teori kepuasan kerja terdiri dari 4 (empat) teori yaitu sebagai berikut:

1. *Discrepancy Theory*

Teori ini menyatakan untuk kepuasan kerja seseorang bergantung kepada *discrepancy antara should be* dengan apa yang menurut perasaannya atau persepsinya yang telah diperoleh atau dicapai melalui pekerjaan. Karyawan akan merasa puas bila tidak ada perbedaan antara yang diinginkan dengan persepsinya atas kenyataan, karena batas minimum yang diinginkan telah terpenuhi. Apabila apa yang didapat ternyata lebih besar daripada yang diinginkan, maka orang akan menjadi lebih puas lagi walaupun terdapat *discrepancy*, tetapi merupakan *discrepancy* yang positif. Sebaliknya semakin jauh kenyataan yang dirasakan itu di bawah standar minimum sehingga menjadi *negative discrepancy*, maka makin besar pula ketidakpuasan seseorang terhadap pekerjaan.

## 2. *Equity Theory*

Teori ini menyatakan bahwa bahwa orang akan merasa puas atau tidak puas, tergantung apakah ia merasakan keadilan (*equity*) atau tidak puas suatu situasi. Perasaan *equity* atau *inequity* atas suatu situasi, diperoleh orang dengan cara membandingkan dirinya dengan orang lain yang sekelas, sekantor maupun di tempat lain.

## 3. *Two Factor Theory*

Teori ini menyatakan bahwa membagi situasi yang mempengaruhi sikap seseorang terhadap pekerjaannya menjadi dua kelompok yaitu kelompok *satisfiers* atau motivator dan kelompok *dissatisfiers* atau *hygiene factors*. *Satisfiers* adalah faktor-faktor atau situasi yang dibuktikannya sebagai sumber kepuasan kerja yang terdiri dari prestasi, pengakuan, pekerjaan itu sendiri, tanggung jawab, kemajuan-kemajuan, pertumbuhan dan perkembangan pribadi. Dikatakannya bahwa hadirnya faktor ini akan menimbulkan kepuasan, tetapi tidak hadirnya faktor ini tidaklah selalu mengakibatkan ketidakpuasan. *Dissatisfiers* adalah faktor-faktor yang terbukti menjadi sumber ketidakpuasan, yang terdiri dari gaji, jaminan pekerjaan, kondisi kerja, status, kebijakan perusahaan, kualitas supervisi, hubungan antar pribadi serta jaminan sosial. Perbaikan terhadap kondisi atau situasi ini akan menimbulkan kepuasan karena ini merupakan sumber kepuasan kerja.

## 4. Teori Pemenuhan Kebutuhan (*Need Fulfillment Theory*)

Menurut teori ini, kepuasan kerja karyawan bergantung pada terpenuhi atau tidaknya kebutuhan karyawan. Karyawan akan merasa puas apabila mereka mendapatkan apa yang dibutuhkannya. Semakin besar kebutuhan karyawan terpenuhi, semakin puas pula karyawan tersebut. Begitu pula sebaliknya, apabila kebutuhan karyawan tidak terpenuhi, karyawan itu akan merasa tidak puas.

## 5. Teori Pandangan Kelompok (*Social Reference Group Theory*)

Menurut teori ini, kepuasan kerja karyawan bukanlah bergantung pada pemenuhan kebutuhan saja, tetapi sangat bergantung pada pandangan dan

pendapat kelompok yang oleh para karyawan dianggap sebagai kelompok acuan. Kelompok acuan tersebut oleh karyawan dijadikan tolak ukur untuk menilai dirinya maupun lingkungannya. Jadi, karyawan akan merasa puas apabila hasil kerjanya sesuai dengan minat dan kebutuhan yang diharapkan oleh kelompok acuan.

Berdasarkan pendapat para ahli di atas dapat disintesis bahwa teori-teori kepuasan kerja adalah sebagai berikut:

1. Teori Pemenuhan Kebutuhan (*Need Fulfilment Theory*)

Teori ini mengemukakan bahwa kepuasan kerja diukur melalui penghargaan atau kebutuhan yang terpenuhi. Karyawan akan semakin puas jika semakin banyak kebutuhan yang terpenuhi, baik kebutuhan biologis maupun psikologis, berupa kebutuhan materiil dan non-materiil dan setiap orang memberi prioritas pada kebutuhan tertentu hingga terpenuhi. Teori ini juga menekankan bahwa terdapat hubungan positif antara kepuasan kerja dan kepuasan aktual terhadap kebutuhan yang diharapkan.

2. Teori Keseimbangan (*Equity Theory*)

Teori ini mengemukakan bahwa kepuasan karyawan tergantung pada perasaan keadilan (*equity*) yang dirasakan oleh karyawan. Perasaan *equity* atau *inequity* diperoleh melalui perbandingan antara *input* dan *outcome* yang diperoleh karyawan dengan *input* dan *outcome* karyawan lain (*comparison person*). Teori *equity* mengidentifikasi *equity* dalam tiga bagian yaitu *input*, *outcome* dan *comparison person*. Jika perbandingan tersebut dirasakan seimbang (*equity*), maka karyawan akan merasa puas, tetapi jika tidak seimbang (*inequity*), maka dapat menyebabkan dua kemungkinan yaitu *over compensation inequity* dan *under compensation inequity*.

3. Teori Perbedaan (*Discrepancy Theory*)

Teori ini mengemukakan bahwa kepuasan kerja seseorang bergantung pada perbedaan antara apa yang diharapkan atau diinginkan dengan apa yang diperoleh atau dirasakan. Teori tersebut mengacu pada *discrepancy* antara *expectation*, *needs* atau *values* dengan apa yang telah diperoleh atau dicapai melalui pekerjaan. Apabila apa yang diperoleh lebih besar daripada yang diharapkan atau diinginkan, maka karyawan akan merasa puas, sebaliknya apabila perbedaan antara yang diinginkan atau diharapkan dengan kenyataan menjadi negatif, maka akan muncul ketidakpuasan terhadap pekerjaan.

4. Teori Dua Faktor (*Two Factor Theory*)

Teori ini mengemukakan bahwa terdapat dua faktor yang dapat mempengaruhi kepuasan kerja karyawan. Faktor pertama adalah faktor-faktor pemeliharaan atau *dissatisfaction factors*, yang mencakup aspek-aspek seperti gaji, kebijakan organisasi, kualitas supervisi, hubungan interpersonal, keamanan bekerja, kondisi kerja dan status. Faktor kedua adalah faktor-faktor motivasi atau *satisfaction factors*, yang mencakup penghargaan terhadap

karyawan seperti prestasi, pengakuan, pekerjaan itu sendiri, kesempatan berkembang dan tanggung jawab. Faktor motivasi dapat meningkatkan kepuasan kerja, sementara faktor pemeliharaan dapat mengurangi ketidakpuasan kerja. Jadi, perbaikan terhadap faktor-faktor pemeliharaan hanya akan mengurangi ketidakpuasan kerja, sementara faktor-faktor motivasi harus dipenuhi agar karyawan merasa puas dengan pekerjaannya.

#### 5. Teori Pandangan Kelompok (*Social Reference Group Theory*)

Teori *social reference* mengemukakan bahwa kepuasan kerja karyawan tidak hanya bergantung pada pemenuhan kebutuhan individu, tetapi juga sangat dipengaruhi oleh pandangan dan pendapat kelompok acuan. Kelompok acuan tersebut dijadikan tolok ukur untuk menilai diri dan lingkungannya. Jika hasil kerja sesuai dengan kepentingan, harapan dan tuntutan individu dalam kelompok, maka seseorang akan merasa puas terhadap pekerjaannya. Namun, individu tidak selalu mengikuti apa yang diputuskan oleh kelompok acuan dan terkadang bersikap independen. Dengan demikian, teori ini menekankan pentingnya faktor sosial dalam mempengaruhi kepuasan kerja karyawan.

#### 2.4.2. Pengertian Kepuasan Kerja

Menurut Handoko (2020), kepuasan kerja adalah perasaan karyawan yang menyenangkan atau tidak mengenai pekerjaannya, perasaan itu terlihat dari perilaku baik karyawan terhadap pekerjaan dan semua hal yang dialami lingkungan kerja.

Menurut Priansa (2018), kepuasan kerja merupakan sekumpulan perasaan karyawan terhadap pekerjaannya, apakah senang atau suka, atau tidak senang atau tidak suka sebagai hasil interaksi karyawan dengan lingkungan pekerjaannya atau sebagai persepsi sikap mental dan juga sebagai hasil penilaian karyawan terhadap pekerjaannya.

Menurut Rivai (2018), kepuasan kerja pada dasarnya merupakan sesuatu yang bersifat individual. Kepuasan kerja merupakan evaluasi yang menggambarkan seseorang atas perasaan sikapnya senang atau tidak senang, puas atau tidak puas dalam bekerja.

Luthans (2021), *job satisfaction is the result of employees perceptions of how well their work provides things that are considered important.*

Cahyono *et al.*, (2020), *job satisfaction is expressed as an attitude that is raised by employees both negatively and positively towards their work.*

Berdasarkan pendapat para ahli di atas dapat disintesis bahwa kepuasan kerja adalah perasaan karyawan yang bersifat individual menyenangkan atau tidak terhadap pekerjaannya, puas atau tidak puas dalam bekerja, perilaku mereka terhadap pekerjaan dan lingkungan kerja, interaksi karyawan dengan lingkungan pekerjaan, serta penilaian karyawan terhadap pekerjaannya. Kepuasan kerja merupakan hasil dari interaksi kompleks antara individu, tugas dan lingkungan kerja yang memengaruhi perasaan karyawan terhadap pekerjaannya. *The result of employees*



*expressed as an attitude that is raised by employees both negatively and positively perceptions of how well their work provides things that are considered important.*

### **2.4.3. Fakor-Faktor yang Mempengaruhi Kepuasan Kerja**

Menurut Sutrisno (2020), faktor-faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja adalah sebagai berikut:

1. Faktor psikologis, merupakan faktor yang berhubungan dengan kejiwaan karyawan, yang meliputi minat, ketentraman dalam kerja, sikap terhadap kerja, bakat dan keterampilan.
2. Faktor sosial, merupakan faktor yang berhubungan dengan interaksi sosial antar karyawan maupun karyawan dengan atasannya.
3. Faktor fisik finansial, merupakan faktor yang berhubungan dengan kondisi fisik karyawan, meliputi jenis pekerjaan, pengaturan waktu dan waktu istirahat, perlengkapan kerja, keadaan ruang, suhu, penerangan, pertukaran udara, kondisi kesehatan karyawan, umur dan sebagainya.
4. Faktor finansial, merupakan faktor yang berhubungan dengan jaminan serta kesejahteraan karyawan, yang meliputi sistem dan besarnya gaji, jaminan sosial, macam-macam tunjangan, fasilitas yang diberikan, promosi dan sebagainya.

Menurut Maryatmi (2021), faktor-faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja karyawan, yaitu:

1. Tantangan, yaitu pekerjaan menantang secara mental yang dicapai individu sangat memuaskan.
2. Tuntutan fisik, yaitu kerja melelahkan akan memuaskan.
3. Kepentingan pribadi, yaitu pekerjaan yang menarik secara pribadi akan memuaskan
4. Struktur imbalan, yaitu imbalan yang sama dan memberikan hasil akurat bagi pekerjaan berarti memuaskan
5. Kondisi kerja fisik, yaitu kepuasan tergantung pada perbandingan kondisi kerja dan kebutuhan fisik.
6. Pencapaian tujuan, yaitu kondisi kerja yang mendorong tercapainya tujuan akan memuaskan
7. Diri, yaitu kebanggaan diri tinggi akan merangsang bagi kepuasan kerja.
8. Orang lain dalam organisasi, yaitu individu akan puas dengan pengawas, rekan kerja atau bawahan yang membantu mencapai imbalan. Individu juga akan lebih puas dengan rekan yang melihat sesuatu yang sama seperti yang dilakukan.
9. Organisasi dan manajemen, yaitu individu akan puas dengan organisasi yang memiliki kebijakan dan prosedur yang dirancang untuk membantunya mencapai imbalan. Individu akan kecewa dengan peran yang bertentangan dan atau peran ambisius yang diterapkan oleh organisasi

10. Tunjangan luar, yaitu keuntungan tidak memiliki pengaruh kuat pada kepuasan kerja bagi kebanyakan pekerja.

Menurut Syafrina (2019), faktor-faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja adalah sebagai berikut:

1. Faktor Karyawan yaitu kecerdasan (IQ), kecakapan khusus, umur, jenis kelamin, kondisi fisik, pendidikan, pengalaman kerja, masa kerja, kepribadian, emosi, cara berpikir, persepsi dan sikap kerja. Setiap pekerja yang berkembang dalam lingkungan yang memberikan tantangan konstan, perlu adanya sesuatu yang membuat karyawan terus menerus berpikir dan menggunakan kekuatan pikiran, keterampilan, pendidikan dan keahliannya untuk mencapai solusi. Sebuah pekerjaan yang tidak monoton dan memberikan lingkungan yang menantang, memungkinkan karyawan untuk membuktikan dirinya mengarah pada kepuasan kerja yang lebih besar.
2. Faktor Pekerjaan yaitu jenis pekerjaan, struktur organisasi, pangkat (golongan), kedudukan, mutu pengawasan, jaminan finansial, kesempatan promosi jabatan, interaksi sosial dan hubungan kerja. Banyak faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja karyawan. Faktor-faktor itu sendiri dalam peranannya memberikan kepuasan kerja kepada karyawan tergantung pada pribadi masing-masing karyawan.

Berdasarkan pendapat para ahli di atas dapat disintesis bahwa faktor-faktor kepuasan kerja adalah sebagai berikut:

1. Faktor psikologis meliputi minat, ketentraman, sikap terhadap kerja, bakat dan keterampilan, kecerdasan (IQ), kecakapan khusus, kebanggaan diri sendiri, pendidikan, pengalaman kerja, masa kerja, kepribadian, emosi, cara berpikir dan persepsi.
2. Faktor sosial meliputi hubungan kerja, interaksi sosial antar karyawan dengan atasan, individu akan puas dengan pengawas, rekan kerja atau bawahan yang membantu mencapai imbalan.
3. Faktor fisik finansial merupakan faktor yang berhubungan dengan kondisi fisik karyawan yaitu tuntutan fisik, kondisi fisik karyawan, umur, kebutuhan fisik, pengaturan waktu dan waktu istirahat, perlengkapan kerja, keadaan ruang, suhu, penerangan, pertukaran udara, kondisi kesehatan karyawan, umur dan sebagainya.
4. Faktor finansial meliputi sistem dan besarnya gaji, jaminan sosial, macam-macam tunjangan, fasilitas yang diberikan, promosi dan sebagainya.

#### **2.4.4 Indikator-Indikator Kepuasan Kerja**

Menurut Afandi (2018), indikator-indikator kepuasan kerja antara lain meliputi:

1. Pekerjaan, yaitu isi pekerjaan yang dilakukan seseorang apakah memiliki elemen yang memuaskan.

2. Gaji, yaitu jumlah bayaran yang diterima seseorang sebagai akibat dari pelaksana kerja apakah sesuai dengan kebutuhan yang dirasakan adil.
3. Promosi, yaitu kemungkinan seseorang dapat berkembang melalui kenaikan jabatan.
4. Pengawasan (Supervisi), yaitu seseorang yang senantiasa memberikan perintah atau petunjuk dalam pelaksanaan kerja.
5. Rekan kerja, yaitu teman-teman kepada sikap seseorang senantiasa berinteraksi dalam pelaksanaan pekerjaan. Seseorang dapat merasakan rekan kerjanya sangat menyenangkan atau tidak menyenangkan.
6. Lingkungan kerja, yaitu berkaitan dengan kondisi fisik eksternal karyawan yang mendukung kenyamanan dalam bekerja. Hal ini meliputi kenyamanan suhu ruangan kerja, ketersediaan ruang istirahat, pengaturan waktu istirahat dan waktu kerja, kebersihan, penerangan, sirkulasi udara dan ketersediaan fasilitas pendukung kerja.

Menurut Luthans (2021), ada lima indikator yang terdapat dalam kepuasan kerja antara lain yaitu:

1. Pekerjaan itu sendiri (*work it self*), yaitu setiap pekerjaan memerlukan suatu keterampilan tertentu sesuai dengan bidangnya masing-masing. Sukar tidaknya suatu pekerjaan serta perasaan seseorang bahwa keahliannya dibutuhkan dalam melakukan pekerjaan tersebut, akan meningkatkan atau mengurangi kepuasan kerja.
2. Atasan (*supervision*), yaitu atasan yang baik berarti mau menghargai pekerjaan bawahannya. Bagi bawahan, atasan bisa dianggap sebagai *figure* ayah atau ibu atau teman dan sekaligus atasannya.
3. Teman sekerja (*workers*), yaitu hubungan antara karyawan dengan atasannya dan dengan karyawan lain, baik yang sama maupun yang berbeda jenis pekerjaannya.
4. Promosi (*promotion*), yaitu berhubungan dengan ada tidaknya kesempatan untuk memperoleh peningkatan karier selama bekerja.
5. Gaji atau upah (*pay*), yaitu pemenuhan kebutuhan hidup karyawan yang dianggap layak atau tidak.

Menurut Islamy (2019), indikator yang terdapat dalam kepuasan kerja, antara lain sebagai berikut:

1. Gaji, yaitu mengukur kepuasan karyawan sehubungan dengan gaji yang diterimanya dan adanya kenaikan gaji.
2. Pekerjaan itu sendiri, yaitu mengukur kepuasan kerja terhadap hal-hal yang berkaitan dengan pekerjaan itu sendiri.
3. Rekan kerja, yaitu mengukur kepuasan kerja berkaitan dengan hubungan dengan rekan kerja. Rekan kerja yang memberikan dukungan terhadap rekannya yang lain, serta suasana kerja yang nyaman.

4. Atasan, yaitu mengukur kepuasan kerja seseorang terhadap atasannya. Karyawan lebih menyukai bekerja dengan atasan yang bersikap mendukung, penuh perhatian, hangat dan bersahabat, memberi pujian atas kinerja yang baik, mendengar pendapat dari karyawan dan memusatkan perhatian kepada karyawan.
5. Promosi, yaitu kemungkinan seseorang dapat berkembang melalui kenaikan jabatan.
6. Lingkungan kerja, yaitu lingkungan fisik dan non fisik yang mendukung karyawan dalam bekerja.

Berdasarkan pendapat para ahli di atas dapat disintesis bahwa indikator-indikator kepuasan kerja antara lain meliputi:

1. Pekerjaan, yaitu meliputi isi pekerjaan yang dilakukan seseorang dan apakah pekerjaan tersebut memiliki elemen yang memuaskan. Setiap pekerjaan memerlukan suatu keterampilan tertentu sesuai dengan bidangnya masing-masing.
2. Gaji, yaitu jumlah bayaran yang diterima seseorang sebagai akibat dari pelaksana kerja apakah sesuai dengan kebutuhan yang dirasakan adil, sebagai pemenuhan kebutuhan hidup karyawan yang dianggap layak atau tidak dan adanya kenaikan gaji.
3. Promosi yaitu, menyangkut kesempatan untuk berkembang dalam karir seseorang melalui kenaikan jabatan.
4. Rekan kerja, yaitu seseorang dapat merasakan rekan kerjanya sangat menyenangkan atau tidak menyenangkan, baik yang sama maupun yang berbeda jenis pekerjaannya.
5. Pengawasan (supervisi atau atasan), yaitu seseorang yang senantiasa memberikan perintah atau petunjuk dalam pelaksanaan kerja, atasan yang baik berarti mau menghargai pekerjaan bawahannya. Karyawan lebih menyukai bekerja dengan atasan yang bersikap mendukung, penuh perhatian, hangat dan bersahabat, memberi pujian atas kinerja yang baik, mendengar pendapat dari karyawan dan memusatkan perhatian kepada karyawan.
6. Lingkungan kerja, yaitu lingkungan kerja mencakup lingkungan fisik dan non-fisik secara lebih umum yang mendukung karyawan dalam bekerja, dengan kondisi fisik eksternal karyawan yang mendukung kenyamanan dalam bekerja. Hal ini meliputi kenyamanan suhu ruangan kerja, ketersediaan ruang istirahat, pengaturan waktu istirahat dan waktu kerja, kebersihan, penerangan, sirkulasi udara dan ketersediaan fasilitas pendukung kerja.

## 2.5. Penelitian Sebelumnya dan Kerangka Pemikiran

### 2.5.1. Penelitian Sebelumnya

No	Nama Peneliti, Tahun dan Judul Penelitian	Variabel yang diteliti	Indikator	Metode Analisis	Hasil Penelitian
1.	WS Chandrasekara 2019,  <i>The Effect Of Transformational Leadership Style On Employees Job Satisfaction and Job Performance: A Case Of Apparel Manufacturing Industry In Sri Lanka</i>  Vol. VII, Issue 7.	Variabel Independen (Variabel Bebas): - <i>Transformational Leadership Style</i> (Gaya Kepemimpinan Transformasional) (X)  Variabel Dependen (Variabel Terikat) - <i>Job Satisfaction</i> (Kepuasan Kerja Karyawan) (Y)	<i>Transformational Leadership Style</i> (Gaya Kepemimpinan Transformasional): 1. <i>Idealized Influence</i> 2. <i>Inspirational Motivation</i> 3. <i>Intellectual Stimulation</i> 4. <i>Individualized Consideration</i>  <i>Job Satisfaction</i> (Kepuasan Kerja): 1. <i>Intrinsic Job Satisfaction</i> (Kepuasan Kerja Intrinsik) 2. <i>Extrinsic Job Satisfaction</i> (Kepuasan Kerja Ekstrinsik)	Metode Kuantitatif  Uji Validitas dan Uji Reliabilitas, Uji Asumsi Klasik Analisis Regresi Linier Sederhana, Koefisien Korelasi dan Uji t.	Hasil penelitian menunjukkan bahwa Gaya Kepemimpinan Transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kepuasan Kerja.
2.	Rismaya Rahma Dewanti 2020,  Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional Terhadap Kepuasan Kerja Dalam Upaya Pencegahan <i>Turnover Intention</i> (Studi Karyawan Pada Perusahaan Batik Ningrat di Kota Lasem)  Vol. 9, No. 1	Variabel Independen (Variabel Bebas): - Gaya Kepemimpinan Transformasional (X),  Variabel Dependen (Variabel Terikat): - Kepuasan Kerja Karyawan (Y)	Gaya Kepemimpinan Transformasional: 1. <i>Idealized Influence (or charismatic influence)</i> 2. <i>Inspirational Motivation</i> 3. <i>Intellectual Stimulation</i> 4. <i>Individualized Consideration</i>  Kepuasan Kerja: 1. Pekerjaan 2. Upah/Gaji 3. Promosi 4. Pengawasan (Supervisi) 5. Rekan kerja	Metode Kuantitatif  Uji Validitas, Uji Reliabilitas, Uji Asumsi Klasik, Analisis Regresi Linear Sederhana, dan Uji t.	Hasil penelitian menunjukkan bahwa Gaya Kepemimpinan Transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kepuasan Kerja.
3.	Timotius F.C.W. Sutrisno, Damelina B Tambunan, Teofilus, Aria G Henryanto dan Devi R Wijayadne 2020,	Variabel Independen (Variabel Bebas): - Gaya Kepemimpinan Transformasional (X),	Gaya Kepemimpinan Transformasional: 1. <i>Individualized Consideration (Perhatian Individual)</i> 2. <i>Intellectual</i>	Metode Kuantitatif  Uji Validitas, Uji	Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan transformasional secara parsial mempunyai

No	Nama Peneliti, Tahun dan Judul Penelitian	Variabel yang diteliti	Indikator	Metode Analisis	Hasil Penelitian
	<i>Transformational Leadership and Job Satisfaction: A Quantitative Study On Textile Companies In Solo Central Java</i>  Vol. 10, No. 3	Variabel Dependen (Variabel Terikat): - Kepuasan Kerja Karyawan (Y)	<i>Stimulation</i> (Stimulasi Intelektual) 3. <i>Inspirational Motivation</i> (Motivasi Inspirasional) 4. <i>Idealized Influence</i> (Pengaruh Teridealisasi)  Kepuasan Kerja: 1. Promosi Pekerjaan 2. Hubungan Kerja 3. Karakteristik Pekerjaan	Reliabilitas, Uji Asumsi Klasik, Analisis Regresi Linear Sederhana, Analisis Koefisien Determinasi (R <sup>2</sup> ) dan Uji t.	pengaruh yang signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan dan secara simultan mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap kepuasan kerja.
4.	Nindi Kurnia (2019)  Pengaruh Keselamatan dan Kesehatan Kerja Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan  (Studi Pada PT Apac Inti Corpora Bawen Unit Spinning 5)  Vol. 4, No. 1	Variabel Independen (Variabel Bebas): - Keselamatan dan Kesehatan kerja (X)  Variabel Dependen (Variabel Terikat) - Kepuasan Kerja Karyawan (Y)	Keselamatan dan Kesehatan: 1. Alat-alat pelindung kerja. 2. Ruang kerja yang kondusif. 3. Penggunaan alat kerja. 4. Ruangan kerja yang cerah  Kepuasan Kerja: 1. Pekerjaan 2. Upah/Gaji 3. Promosi 4. Pengawasan (Supervisi) 5. Rekan kerja	Metode Kuantitatif  Uji Validitas, Uji Reliabilitas, Uji Asumsi Klasik, Analisis Regresi Linear Sederhana, Analisis Koefisien Determinasi (R <sup>2</sup> ) dan Uji Hipotesis.	Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa keselamatan dan kesehatan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja.
5.	A.A.Made Alit Putra, Nengah Landra dan Ni Made Dwi Puspitawati 2022,  Pengaruh Stres Kerja, Lingkungan Kerja Fisik, Keselamatan dan Kesehatan Kerja Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan Pada CV Bali <i>Image Collection</i>	Variabel Independen (Variabel Bebas): - Stress Kerja (X <sub>1</sub> ), - Lingkungan Kerja Fisik (X <sub>2</sub> ), - K3 (Keselamatan dan Kesehatan Kerja) (X <sub>3</sub> ),  Variabel Dependen (Variabel Terikat): - Kepuasan Kerja Karyawan (Y)	Kesejahteraan dan Kesehatan Kerja: 1. Lingkungan Kerja 2. Alat dan Bahan Kerja 3. Alat-Alat Pelindung Diri 4. Pendidikan 5. Pelatihan K3  Kepuasan Kerja: 1. Pekerjaan 2. Upah/Gaji 3. Promosi	Metode Kuantitatif  Uji Validitas, Uji Reliabilitas, Analisis Koefisien Determinasi (R <sup>2</sup> ), Analisis Regresi Linear Berganda,	Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa keselamatan dan kesehatan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja.

No	Nama Peneliti, Tahun dan Judul Penelitian	Variabel yang diteliti	Indikator	Metode Analisis	Hasil Penelitian
	di Batubulan, Gianyar  Vol. 3, No. 2		4. Pengawasan (Supervisi) 5. Rekan kerja 6. Lingkungan Kerja	Uji Signifikan Parsial (Uji T) dan Uji Signifikan Simultan (Uji F).	
6.	I Gusti Ngurah Aritama Negara dan I Gusti Ayu Dewi Adnyani, 2021,  Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional, Budaya Organisasi, Program Keselamatan dan Kesehatan Kerja Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan PT Tirta Investama Mambal Badung  Vol. 10, No. 1	Variabel Independen (Variabel Bebas): - Gaya Kepemimpinan Transformasional - Program Keselamatan dan Kesehatan kerja (X <sub>2</sub> )  Variabel Dependen (Variabel Terikat) Kepuasan Kerja Karyawan (Y)	Gaya Kepemimpinan Transformasional: 5. <i>Idealized Influence</i> 6. <i>Inspirational Motivation</i> 7. <i>Intellectual Stimulation</i> 8. <i>Individualized Consideration</i>  K3 (Keselamatan dan Kesehatan): 1. Keadaan Tempat Lingkungan Kerja 2. Pengaturan Udara 3. Pengaturan Penerangan 4. Pemakaian Peralatan Kerja 5. Kondisi Fisik dan Mental Karyawan  Kepuasan Kerja: 3. Gaji 4. Promosi 5. Supervise 6. Tunjangan Tambahan 7. Penghargaan 8. Prosedur dan Peraturan Kerja 9. Rekan kerja 10. Pekerjaan itu sendiri 11. Komunikasi	Metode Kuantitatif  Uji Validitas dan Uji Reliabilitas, Uji Normalitas, Uji Multikolinearitas, Uji Heteroskedastisitas Analisis Regresi Linier Berganda, Koefisien Determinasi, Uji t dan Uji F.	Hasil penelitian menunjukkan bahwa Gaya Kepemimpinan Transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kepuasan Kerja Karyawan, Keselamatan dan Kesehatan Kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kepuasan Kerja Karyawan. Gaya kepemimpinan transformasional dan keselamatan dan kesehatan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan.

Berdasarkan paparan dan uraian dari penelitian sebelumnya di atas. Berikut ini adalah perbedaan dan persamaan penelitian sebelumnya dengan penelitian ini yaitu:

1. Perbedaan dan persamaan antara penelitian ini dengan penelitian yang dilakukan oleh WS Chandrasekara (2019), dengan judul penelitian “*The Effect Of Transformational Leadership Style On Employees Job Satisfaction and Job Performance: A Case Of Apparel Manufacturing Industry In Sri Lanka*” yaitu:

Penelitian ini memiliki kesamaan dengan penelitian yang dilakukan oleh WS Chandrasekara terdiri dari variabel independen (variabel bebas) yaitu gaya kepemimpinan transformasional serta variabel dependen (variabel terikat) yaitu kepuasan kerja. Pada penelitian ini dan penelitian yang dilakukan oleh WS Chandrasekara sama-sama menggunakan metode penelitian kuantitatif. Selain itu pula, pada penelitian ini juga menggunakan metode analisis yang sama dengan penelitian yang dilakukan oleh WS Chandrasekara, yaitu menggunakan Uji Validitas dan Uji Reliabilitas, Uji Asumsi Klasik dan Uji t.

Sedangkan perbedaan antara keduanya terletak pada penambahan variabel yaitu pada penelitian ini menambahkan variabel independen (variabel bebas) yaitu K3 (Keselamatan dan Kesehatan Kerja) sedangkan pada penelitian yang dilakukan oleh WS Chandrasekara menambah variabel dependen (variabel terikat) yaitu *Job Performance*. Selain itu, WS Chandrasekara melakukan penelitian pada tahun 2019 dengan lokasi penelitian di Industri Manufaktur Pakaian di Sri Lanka (*Apparel Manufacturing Industry In Sri Lanka*), dengan jumlah sampel yang diambil sebanyak 70 orang karyawan, sedangkan penelitian ini dilakukan pada tahun 2023 dengan lokasi penelitian di PT CAS (Citra Abadi Sejati) Bogor, dengan jumlah sampel yang diambil sebanyak 136 orang karyawan. WS Chandrasekara menggunakan metode penelitian deskriptif sedangkan penelitian ini menggunakan metode verifikatif dengan menggunakan metode penelitian *explanatory survey*. Selain itu pula, pada penelitian ini menggunakan Koefisien Determinasi dan Analisis Regresi Linier Berganda sedangkan pada penelitian yang dilakukan oleh WS Chandrasekara menggunakan Analisis Regresi Linier Sederhana.

2. Perbedaan dan persamaan antara penelitian ini dengan penelitian yang dilakukan oleh Rismaya Rahma Dewanti (2020), dengan judul penelitian “Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional Terhadap Kepuasan Kerja Dalam Upaya Pencegahan Turnover Intention (Studi Karyawan Pada Perusahaan Batik Ningrat di Kota Lasem)” yaitu:

Penelitian ini memiliki kesamaan dengan penelitian yang dilakukan oleh Rismaya Rahma Dewanti yang terdiri dari variabel independen



(variabel bebas) yaitu gaya kepemimpinan transformasional serta variabel dependen (variabel terikat) yaitu kepuasan kerja. Pada penelitian ini dan penelitian Rismaya Rahma Dewanti sama-sama menggunakan metode penelitian kuantitatif. Selain itu pula, pada penelitian ini juga menggunakan metode analisis yang sama dengan yang dilakukan oleh Rismaya Rahma Dewanti yaitu menggunakan Uji Validitas dan Uji Reliabilitas, Uji Asumsi Klasik dan Uji t.

Sedangkan perbedaan antara keduanya terletak pada penambahan variabel yaitu pada penelitian ini menambahkan variabel independen (variabel bebas) yaitu K3 (Keselamatan dan Kesehatan Kerja). Selain itu, Rismaya Rahma Dewanti melakukan penelitian pada tahun 2020 dengan lokasi penelitian di Perusahaan Batik Ningrat di Kota Lasem, dengan jumlah sampel yang diambil sebanyak 50 orang karyawan, sedangkan penelitian ini dilakukan pada tahun 2023 dengan lokasi penelitian di PT CAS (Citra Abadi Sejati) Bogor, dengan jumlah sampel yang diambil sebanyak 136 orang karyawan. Rismaya Rahma Dewanti menggunakan metode penelitian asosiatif sedangkan penelitian ini menggunakan metode penelitian verifikatif dengan menggunakan metode penelitian *explanatory survey*. Selain itu pula, pada penelitian ini menggunakan Koefisien Determinasi dan Analisis Regresi Linier Berganda sedangkan pada penelitian yang dilakukan oleh Rismaya Rahma Dewanti menggunakan Analisis Regresi Linier Sederhana.

3. Perbedaan dan persamaan antara penelitian ini dengan penelitian yang dilakukan oleh Timotius F.C.W. Sutrisno, Damelina B Tambunan, Teofilus, Aria G Henryanto dan Devi R Wijayadne (2020), dengan judul “*Transformational Leadership and Job Satisfaction: A Quantitative Study On Textile Companies In Solo Central Java*” yaitu:

Penelitian ini memiliki kesamaan dengan penelitian yang dilakukan oleh Timotius F.C.W. Sutrisno, Damelina B Tambunan, Teofilus, Aria G Henryanto dan Devi R Wijayadne dari variabel independen (variabel bebas) yaitu gaya kepemimpinan transformasional serta variabel dependen (variabel terikat) yaitu kepuasan kerja. Pada penelitian ini dan penelitian Timotius F.C.W. Sutrisno, Damelina B Tambunan, Teofilus, Aria G Henryanto dan Devi R Wijayadne sama-sama menggunakan metode penelitian kuantitatif. Selain itu pula, pada penelitian ini juga menggunakan metode analisis yang sama dengan yang dilakukan oleh Timotius F.C.W. Sutrisno, Damelina B Tambunan, Teofilus, Aria G Henryanto dan Devi R Wijayadne yaitu menggunakan Uji Validitas dan Uji Reliabilitas, Uji Asumsi Klasik dan Uji t.

Sedangkan perbedaan antara keduanya terletak pada penambahan variabel yaitu pada penelitian ini menambahkan variabel independen

(variabel bebas) yaitu K3 (Keselamatan dan Kesehatan Kerja). Selain itu, Timotius F.C.W. Sutrisno, Damelina B Tambunan, Teofilus, Aria G Henryanto dan Devi R Wijayadne melakukan penelitian pada tahun 2020 dengan lokasi penelitian di 6 (enam) Perusahaan Tekstil di Solo Jawa Tengah, dengan jumlah sampel yang diambil sebanyak 48 orang karyawan, sedangkan penelitian ini dilakukan pada tahun 2023 dengan lokasi penelitian di PT CAS (Citra Abadi Sejati) Bogor, dengan jumlah sampel yang diambil sebanyak 136 orang karyawan. Pada penelitian ini menggunakan jenis penelitian verifikatif dengan menggunakan metode penelitian *explanatory survey* sedangkan penelitian Timotius F.C.W. Sutrisno, Damelina B Tambunan, Teofilus, Aria G Henryanto dan Devi R Wijayadne menggunakan jenis penelitian deskriptif. Selain itu pula, pada penelitian ini menggunakan Koefisien Determinasi dan Analisis Regresi Linier Berganda sedangkan pada penelitian yang dilakukan oleh Timotius F.C.W. Sutrisno, Damelina B Tambunan, Teofilus, Aria G Henryanto dan Devi R Wijayadne Dewanti menggunakan Analisis Regresi Linier Sederhana.

4. Perbedaan dan persamaan antara penelitian ini dengan penelitian yang dilakukan oleh Nindi Kurnia (2019), dengan judul “Pengaruh Keselamatan dan Kesehatan Kerja Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan (Studi Pada PT Apac Inti Corpora Bawen Unit Spinning 5)” yaitu:

Penelitian ini memiliki kesamaan dengan penelitian yang dilakukan oleh Nindi Kurnia terdiri dari variabel independen (variabel bebas) yaitu K3 (Keselamatan dan Kesehatan Kerja) serta variabel dependen (variabel terikat) yaitu kepuasan kerja. Pada penelitian ini dan penelitian Nindi Kurnia sama-sama menggunakan metode penelitian kuantitatif. Penelitian ini dan penelitian Nindi Kurnia menggunakan metode penelitian verifikatif dengan menggunakan metode penelitian *explanatory survey*. Selain itu pula, pada penelitian ini juga menggunakan metode analisis yang sama dengan yang dilakukan oleh Nindi Kurnia yaitu menggunakan Uji Validitas dan Uji Reliabilitas, Uji Asumsi Klasik dan Uji Hipotesis.

Sedangkan perbedaan antara keduanya terletak pada penambahan variabel yaitu pada penelitian ini menambahkan variabel independen (variabel bebas) yaitu gaya kepemimpinan transformasional. Selain itu, Nindi Kurnia melakukan penelitian pada tahun 2019 dengan lokasi penelitian di PT Apac Inti Corpora Bawen Unit Spinning 5, dengan jumlah sampel yang diambil sebanyak 70 orang karyawan, sedangkan penelitian ini dilakukan pada tahun 2023 dengan lokasi penelitian di PT CAS (Citra Abadi Sejati) Bogor, dengan jumlah sampel yang diambil sebanyak 136 orang karyawan. Selain itu pula, pada penelitian ini menggunakan Koefisien Determinasi dan Analisis Regresi Linier Berganda sedangkan

pada penelitian yang dilakukan oleh Nindi Kurnia menggunakan Koefisien Korelasi dan Analisis Regresi Linier Sederhana.

5. Perbedaan dan persamaan antara penelitian ini dengan penelitian yang dilakukan oleh A.A.Made Alit Putra, Nengah Landra dan Ni Made Dwi Puspitawati (2022), dengan judul “Pengaruh Stres Kerja, Lingkungan Kerja Fisik, Keselamatan dan Kesehatan Kerja Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan Pada CV Bali *Image Collection* di Batubulan, Gianyar” yaitu:

Penelitian ini memiliki kesamaan dengan penelitian yang dilakukan oleh A.A.Made Alit Putra, Nengah Landra dan Ni Made Dwi Puspitawati terdiri dari variabel independen (variabel bebas) yaitu K3 (Keselamatan dan Kesehatan Kerja) serta variabel dependen (variabel terikat) yaitu kepuasan kerja. Pada penelitian ini dan penelitian A.A.Made Alit Putra, Nengah Landra dan Ni Made Dwi Puspitawati sama-sama menggunakan metode penelitian kuantitatif. Pada penelitian ini dan penelitian yang dilakukan oleh A.A.Made Alit Putra, Nengah Landra dan Ni Made Dwi Puspitawati menggunakan jenis penelitian verifikatif dengan menggunakan metode penelitian *explanatory survey*. Selain itu pula, pada penelitian ini juga menggunakan metode analisis yang sama dengan yang dilakukan oleh A.A.Made Alit Putra, Nengah Landra dan Ni Made Dwi Puspitawati yaitu menggunakan Uji Validitas dan Uji Reliabilitas, Uji Asumsi Klasik, Analisis Regresi Linier Berganda, Uji Koefisien Determinasi dan Uji Hipotesis (Uji t dan Uji F).

Sedangkan perbedaan antara keduanya terletak pada penambahan variabel yaitu pada penelitian ini menambahkan variabel independen (variabel bebas) yaitu gaya kepemimpinan transformasional. Selain itu, A.A.Made Alit Putra, Nengah Landra dan Ni Made Dwi Puspitawati menambahkan variabel independen (variabel bebas) yaitu stress kerja dan lingkungan kerja, pada penelitian ini menambahkan variabel independen (variabel bebas) yaitu gaya kepemimpinan transformasional. A.A.Made Alit Putra, Nengah Landra dan Ni Made Dwi Puspitawati melakukan penelitian pada tahun 2022 dengan lokasi penelitian di CV Bali *Image Collection* di Batubulan, Gianyar dengan jumlah sampel yang diambil sebanyak 45 orang karyawan, sedangkan penelitian ini dilakukan pada tahun 2023 dengan lokasi penelitian di PT CAS (Citra Abadi Sejati) Bogor, dengan jumlah sampel yang diambil sebanyak 136 orang karyawan.

6. Perbedaan dan persamaan antara penelitian ini dengan penelitian yang dilakukan oleh I Gusti Ngurah Aritama Negara dan I Gusti Ayu Dewi Adnyani (2021), dengan judul penelitian “Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional, Budaya Organisasi, Program Keselamatan dan

Kesehatan Kerja Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan PT Tirta Investama Mambal Badung” yaitu:

Penelitian ini memiliki kesamaan dengan penelitian yang dilakukan oleh I Gusti Ngurah Aritama Negara dan I Gusti Ayu Dewi Adnyani terdiri dari variabel independen (variabel bebas) yaitu gaya kepemimpinan transformasional dan keselamatan dan kesehatan kerja serta variabel dependen (variabel terikat) yaitu kepuasan kerja. Pada penelitian ini dan penelitian yang dilakukan oleh I Gusti Ngurah Aritama Negara dan I Gusti Ayu Dewi Adnyani sama-sama menggunakan metode kuantitatif. Selain itu pula, pada penelitian ini juga menggunakan metode analisis yang sama dengan yang dilakukan oleh I Gusti Ngurah Aritama Negara dan I Gusti Ayu Dewi Adnyani, yaitu menggunakan Uji Validitas dan Uji Reliabilitas, Uji Normalitas, Uji Multikolinearitas, Uji Heteroskedastisitas, Analisis Regresi Linier Berganda, Uji Koefisien Determinasi dan Uji Hipotesis (Uji t dan Uji F).

Sedangkan perbedaan antara keduanya terletak pada penambahan variabel yaitu I Gusti Ngurah Aritama Negara dan I Gusti Ayu Dewi Adnyani menambahkan variabel independen (variabel bebas) yaitu budaya organisasi. I Gusti Ngurah Aritama Negara dan I Gusti Ayu Dewi Adnyani melakukan penelitian pada tahun 2021 dengan lokasi penelitian di PT Tirta Investama Mambal Badung, dengan jumlah populasi yang diambil sebanyak 238 orang karyawan dan sampel yang diambil sebanyak 70 orang karyawan, sedangkan penelitian ini dilakukan pada tahun 2023 dengan lokasi penelitian di PT CAS (Citra Abadi Sejati) Bogor, dengan jumlah populasi yang diambil sebanyak 205 orang karyawan dan sampel yang diambil sebanyak 136 orang karyawan. I Gusti Ngurah Aritama Negara dan I Gusti Ayu Dewi Adnyani menggunakan metode penelitian asosiatif sedangkan penelitian ini menggunakan metode verifikasi dengan menggunakan metode penelitian *explanatory survey*.

### 2.5.2. Kerangka Pemikiran

Menurut Sugiyono (2018), mengemukakan bahwa kerangka pemikiran merupakan model konseptual tentang bagaimana teori berhubungan dengan berbagai faktor yang telah diidentifikasi sebagai hal yang penting. Kerangka pemikiran akan menghubungkan antar variabel-variabel penelitian yaitu variabel independen (variabel bebas) dan variabel dependen (variabel terikat). Adapun variabel-variabel yang diamati dalam penelitian ini meliputi variabel independen (variabel bebas) yaitu Gaya Kepemimpinan Transformasional ( $X_1$ ) dan K3 (Keselamatan dan Kesehatan Kerja) ( $X_2$ ), sedangkan variabel dependen (variabel terikat) yaitu Kepuasan Kerja ( $Y$ ).

Manajemen sumber daya manusia berperan sebagai penggerak dalam menjalankan operasi dan produksi dalam sebuah perusahaan yang penting dalam

menjaga kesinambungan *survive* perusahaan, selain itu manajemen sumber daya manusia digunakan untuk melakukan penilaian kinerja terhadap karyawan, yang merupakan tolak ukur utama dalam pengembangan sumber daya manusia. Dengan adanya pengelolaan sumber daya manusia yang baik akan meningkatkan prestasi kerja karyawan dan produktivitas perusahaan (Utomo, 2022). Peranan sumber daya manusia sangat penting di dalam suatu perusahaan, keberhasilan atau kegagalan perusahaan bergantung kepada bagaimana produktivitas kerja karyawan itu sendiri. Manajemen sumber daya manusia faktor yang sangat penting dalam kegiatan perusahaan dan perusahaan menyadari betul bahwa perusahaan membutuhkan karyawan-karyawan yang berkualitas untuk mendukung kegiatan operasional dan mencapai sasaran tujuan perusahaan, hal ini tentunya didukung dengan rasa kepuasan kerja karyawan terhadap pekerjaannya.

Menurut Handoko (2020), kepuasan kerja adalah perasaan karyawan yang menyenangkan atau tidak mengenai pekerjaannya, perasaan itu terlihat dari perilaku baik karyawan terhadap pekerjaan dan semua hal yang dialami lingkungan kerja. Adapun indikator kepuasan kerja Menurut Afandi (2018) yaitu, Pekerjaan, Gaji, Promosi, Pengawasan (Supervisi), Rekan kerja dan Lingkungan Kerja. Kepuasan kerja pada dasarnya dapat dipengaruhi oleh peranan gaya kepemimpinan yang diterapkan di perusahaan. Berdasarkan pra survey gaya kepemimpinan yang diterapkan PT CAS (Citra Abadi Sejati) Bogor adalah gaya kepemimpinan transformasional. Gaya kepemimpinan transformasional adalah model pemimpin yang mengkomunikasikan visi dan tujuan organisasi secara jelas sehingga bawahan dapat mengidentifikasi dan cenderung menimbulkan pengaruh yang kuat pada pengikut, memberikan motivasi pada bawahannya serta merangsang kreativitas untuk bekerja lebih baik demi tercapainya tujuan organisasi (Armansyah, 2022). Gaya kepemimpinan transformasional menunjuk pada proses membangun komitmen terhadap sasaran perusahaan dan memberi kepercayaan kepada para pengikut untuk mencapai sasaran-sasaran tersebut. Menurut Suriagiri (2020), indikator gaya kepemimpinan transformasional adalah *Individualized Consideration* (Perhatian Individual), *Intellectual Stimulation* (Stimulasi Intelektual), *Inspirational Motivation* (Motivasi Inspirasional) dan *Idealized Influence* (Pertimbangan Individual). Dengan penerapan gaya kepemimpinan transformasional yang tepat dan semua karyawan merasakan gaya kepemimpinan transformasional yang diterapkan dapat meningkatkan kepuasan karyawan dalam bekerja. Pengaruh gaya kepemimpinan transformasional terhadap kepuasan kerja karyawan adalah positif, artinya gaya kepemimpinan transformasional dapat meningkatkan kepuasan kerja bagi karyawan hal ini disebabkan karena kepedulian seorang pemimpin terhadap bawahannya dengan memberikan dorongan, motivasi dan memberikan rasa percaya terhadap karyawan dapat meningkatkan kepuasan kerja karyawan.

Hal ini diperkuat dengan hasil penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh WS Chandrasekara (2019), dalam penelitiannya menemukan bahwa gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap

kepuasan kerja. Ini berarti bahwa gaya kepemimpinan transformasional yang ada di perusahaan Sri Lanka mampu memberikan peningkatan kepuasan kerja karyawan. Diperkuat juga dengan hasil penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Rismaya Rahma Dewanti (2020), dalam penelitiannya menemukan bahwa gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan. Hal tersebut berarti semakin baik penerapan gaya kepemimpinan transformasional pada Perusahaan Batik Ningrat di Kota Lasem, maka dapat membentuk kepuasan kerja karyawan yang semakin meningkat. Diperkuat juga dengan hasil penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Timotius F.C.W. Sutrisno, Damelina B Tambunan, Teofilus, Aria G Henryanto dan Devi R Wijayadne (2020), dalam penelitiannya menemukan bahwa gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan. Hal tersebut berarti semakin baik penerapan gaya kepemimpinan transformasional yang diterapkan pada Perusahaan Tekstil di Solo Jawa Tengah, maka dapat membentuk kepuasan kerja karyawan yang semakin meningkat.

Selain penerapan gaya kepemimpinan transformasional dengan tepat yang dapat mempengaruhi kepuasan kerja karyawan, adapun faktor lain yang dapat mempengaruhi kepuasan kerja yaitu K3 (Keselamatan dan Kesehatan Kerja). Peranan sumber daya manusia sebagai tenaga kerja tidak terlepas dari masalah-masalah yang berkaitan dengan keselamatan dan kesehatan sewaktu bekerja. K3 (Keselamatan dan Kesehatan Kerja) sebagai sarana utama pencegahan terjadinya kecelakaan kerja dan penyakit akibat kerja. Menurut *International Labour Organization* (ILO) dalam Aprilliani dkk., (2022), K3 (Keselamatan dan Kesehatan Kerja) atau *Occupational Safety and Health* adalah meningkatkan dan memelihara derajat tertinggi semua pekerja baik secara fisik, mental dan kesejahteraan sosial disemua jenis pekerjaan, mencegah terjadinya gangguan kesehatan yang diakibatkan oleh pekerjaan, melindungi pekerja pada setiap pekerjaan dari risiko yang timbul dari faktor-faktor yang dapat mengganggu kesehatan, menempatkan dan memelihara pekerja di lingkungan kerja yang sesuai dengan kondisi fisiologis dan psikologis pekerja dan untuk menciptakan kesesuaian antara pekerjaan dengan pekerja dan setiap orang dengan tugasnya. Menurut Mangkunegara (2021), indikator K3 (Keselamatan dan Kesehatan Kerja) adalah Keadaan Tempat Lingkungan Kerja, Pengaturan Udara, Pengaturan Penerangan, Pemakaian Peralatan Kerja dan Kondisi Fisik Karyawan. Pengaruh K3 (Keselamatan dan Kesehatan Kerja) terhadap kepuasan kerja karyawan adalah positif, artinya dengan adanya jaminan K3 (Keselamatan dan Kesehatan Kerja) yang baik akan memberikan perasaan aman yang membuat karyawan dapat bekerja sesuai dengan prosedur atau ketentuan yang ditetapkan perusahaan sehingga kepuasan kerja karyawan dapat terwujud.

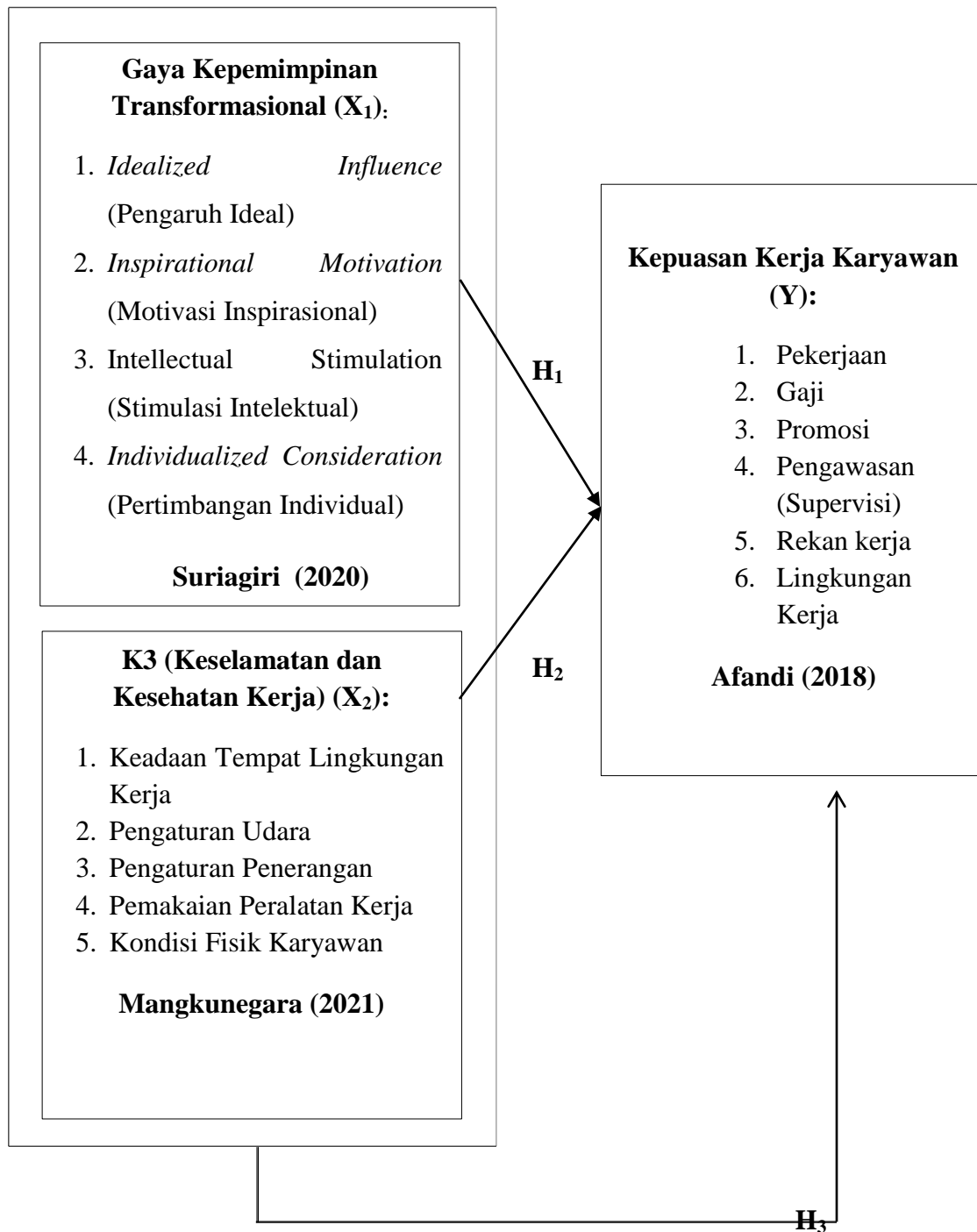
Hal ini diperkuat dengan hasil penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Nindi Kurnia (2019), dalam penelitiannya menemukan bahwa keselamatan dan kesehatan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan di PT Apac Inti Corpora Bawen Unit Spinning 5. Hasil ini menunjukkan bahwa

semakin tinggi tingkat keselamatan dan kesehatan kerja maka akan meningkatkan kepuasan kerja. Diperkuat juga dengan hasil penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh A.A.Made Alit Putra, Nengah Landra dan Ni Made Dwi Puspitawati (2022), dalam penelitiannya menemukan bahwa keselamatan dan kesehatan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan CV Bali *Image Collection* di Batubulan, Gianyar. Hal tersebut berarti semakin baik pelaksanaan program keselamatan dan kesehatan kerja maka akan dapat membentuk kepuasan kerja karyawan CV Bali *Image Collection* di Batubulan, Gianyar yang semakin meningkat.

Gaya kepemimpinan transformasional dan K3 (Keselamatan dan Kesehatan Kerja) dapat berpengaruh terhadap kepuasan kerja. Gaya kepemimpinan transformasional yang diterapkan dapat berpengaruh bagi kepuasan kerja karyawan dan juga berdampak pada produktivitas organisasi. Apabila seorang pemimpin tidak dapat memotivasi dan mengarahkan karyawannya, maka tingkat kepuasan kerja akan menurun. Sebaliknya, ketika gaya kepemimpinan transformasional diterapkan dengan maksimal akan membuat tingkat kepuasan kerja karyawan meningkat. Selain itu adanya penerapan program K3 (Keselamatan dan Kesehatan kerja) dengan baik membuat karyawan merasa aman dan nyaman dalam melaksanakan pekerjaan.

Hal ini diperkuat dengan hasil penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh I Gusti Ngurah Aritama Negara dan I Gusti Ayu Dewi Adnyani (2021), dalam penelitiannya menemukan bahwa gaya kepemimpinan transformasional dan K3 (Keselamatan dan Kesehatan kerja) berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja. Ini berarti bahwa gaya kepemimpinan transformasional yang ada di PT Tirta Investama Mambal, Badung mampu memberikan peningkatan kepuasan kerja dengan peran seorang pemimpin yang dapat memotivasi dan mengarahkan karyawan untuk dapat bekerja lebih baik serta semakin tinggi penerapan keselamatan dan kesehatan kerja di perusahaan dengan cara menyediakan alat pelindung diri bagi karyawan, obat-obatan dan tersedianya klinik di perusahaan dapat meningkatkan kepuasan kerja,

Berdasarkan uraian di atas, kerangka pemikiran dalam penelitian ini dapat digambarkan sebagai berikut:



Gambar 2.1 Konstelasi Penelitian



## 2.6. Hipotesis Penelitian

Menurut Sugiyono (2018), hipotesis penelitian adalah jawaban sementara terhadap rumusan masalah penelitian, di mana rumusan masalah penelitian telah dinyatakan dalam bentuk kalimat pernyataan. Dikatakan sementara, karena jawaban yang diberikan baru didasarkan pada teori yang relevan, belum didasarkan pada fakta-fakta empiris yang diperoleh melalui pengumpulan data. Berdasarkan uraian sebelumnya penulis mengemukakan hipotesis dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

- H1 : Gaya Kepemimpinan Transformasional berpengaruh positif terhadap Kepuasan Kerja Karyawan pada PT CAS (Citra Abadi Sejati) Bogor.
- H2 : K3 (Keselamatan dan Kesehatan Kerja) berpengaruh positif terhadap Kepuasan Kerja Karyawan pada PT CAS (Citra Abadi Sejati) Bogor.
- H3 : Gaya Kepemimpinan Transformasional dan K3 (Keselamatan dan Kesehatan Kerja) berpengaruh positif terhadap Kepuasan Kerja Karyawan pada PT CAS (Citra Abadi Sejati) Bogor.

## **BAB III**

### **METODE PENELITIAN**

#### **3.1. Jenis Penelitian**

Jenis penelitian yang digunakan adalah verifikatif dengan menggunakan metode penelitian *explanatory survey*, yaitu suatu penelitian yang digunakan untuk menjelaskan hubungan antara dua variabel atau lebih melalui pengujian hipotesis.

Metode penelitian kuantitatif adalah metode penelitian yang berlandaskan pada filsafat positivisme, digunakan untuk meneliti pada populasi atau sampel tertentu, pengumpulan data menggunakan instrumen penelitian, analisis data bersifat kuantitatif atau statistik dengan tujuan untuk menguji hipotesis yang telah ditetapkan (Sugiyono, 2018). Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui dan membuktikan pengaruh gaya kepemimpinan transformasional dan K3 (Keselamatan dan Kesehatan Kerja) terhadap kepuasan kerja karyawan bagian produksi PT CAS (Citra Abadi Sejati) Bogor.

#### **3.2. Objek, Unit Analisis dan Lokasi Penelitian**

Penelitian ini dilakukan untuk mengetahui Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional dan K3 (Keselamatan dan Kesehatan Kerja) terhadap Kepuasan Kerja karyawan PT CAS (Citra Abadi Sejati). Objek dalam penelitian ini adalah Gaya Kepemimpinan Transformasional dan K3 (Keselamatan dan Kesehatan Kerja) sebagai variabel independen dan Kepuasan Kerja karyawan sebagai variabel dependen.

Unit analisis yang digunakan dalam penelitian ini adalah karyawan PT CAS (Citra Abadi Sejati) pada *factory* 1 bagian departemen produksi dengan jumlah karyawan 205 orang karyawan.

Penelitian dilaksanakan di PT CAS (Citra Abadi Sejati) Bogor yang berlokasi di Jalan Kedung Halang KM. 52 No. 263, RT.01/RW.01, Ciparigi, Kecamatan Bogor Utara, Kota Bogor, Jawa Barat, Kode Pos 16710. (0251) 865757.

#### **3.3. Jenis dan Sumber Data Penelitian**

Jenis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Data kuantitatif adalah jenis data yang dapat diukur atau dihitung secara langsung, yang berupa penjelasan atau informasi yang dinyatakan dengan bilangan atau angka. Dalam penelitian ini, data kuantitatif yaitu jumlah karyawan PT CAS (Citra Abadi Sejati) Bogor pada bagian departemen produksi dan data mengenai K3 (Keselamatan dan Kesehatan Kerja).
2. Data kualitatif adalah data yang berbentuk kata, kalimat, skema dan gambar. Data kualitatif yang digunakan dalam penelitian ini adalah data yang berbentuk informasi berupa fenomena yang terjadi pada suatu perusahaan mengenai penerapan gaya kepemimpinan transformasional PT CAS (Citra Abadi Sejati) Bogor, gambaran umum perusahaan PT

CAS (Citra Abadi Sejati) Bogor dan data hasil penyebaran kuesioner pra survey.

Sumber data yang digunakan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Data primer yaitu sumber data yang langsung memberikan data kepada pengumpul data. Data dikumpulkan sendiri oleh peneliti langsung dari sumber pertama atau tempat objek penelitian dilakukan. Data yang dikumpulkan dan diolah sendiri oleh peneliti langsung dari responden berupa kuesioner berisi daftar pernyataan yang terstruktur dan materinya berhubungan tentang gaya kepemimpinan transformasional dan K3 (Keselamatan dan Kesehatan Kerja) serta hubungannya dengan kepuasan kerja karyawan.
2. Data sekunder yaitu sumber data yang tidak langsung memberikan data kepada pengumpul data. Data yang diperoleh tidak langsung, yaitu data tersebut diperoleh peneliti dari buku-buku literatur dan jurnal yang memberikan informasi tentang gaya kepemimpinan transformasional, K3 (Keselamatan dan Kesehatan Kerja) dan kepuasan kerja karyawan, internet dan data-data yang tersedia di PT CAS (Citra Abadi Sejati) Bogor seperti jumlah karyawan bagian produksi PT CAS (Citra Abadi Sejati) Bogor dan laporan K3 (Keselamatan dan Kesehatan Kerja) PT CAS (Citra Abadi Sejati) Bogor pada tahun 2019-2022.

### 3.4. Operasionalisasi Variabel

Menurut Sugiyono (2018), operasionalisasi variabel penelitian adalah suatu atribut atau sifat atau nilai dari obyek atau kegiatan yang memiliki variasi tertentu yang telah ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan kemudian ditarik kesimpulannya. Dalam penelitian ini menggunakan variabel yaitu Gaya Kepemimpinan Transformasional dan K3 (Keselamatan dan Kesehatan Kerja) sebagai variabel independen dan Kepuasan Kerja sebagai variabel dependen.

Tabel 3.1  
Operasionalisasi Variabel

Variabel	Indikator	Ukuran	Skala Pengukuran
Variabel Bebas Gaya Kepemimpinan Transformasional (X <sub>1</sub> )	1. <i>Idealized Influence</i> (Pengaruh Ideal)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tingkat upaya pemimpin dalam mewujudkan visi organisasi atau perusahaan.</li> <li>• Tingkat pemberian kepercayaan kepada karyawan.</li> <li>• Tingkat menegakan perilaku moral yang etis.</li> <li>• Pemimpin menjadi</li> </ul>	Ordinal

Variabel	Indikator	Ukuran	Skala Pengukuran
		<p>panutan (<i>Role Model</i>) karyawan dalam bekerja.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Pemimpin mampu memberi pengaruh ke arah yang lebih baik.</li> </ul>	
	2. <i>Inspirational Motivation</i> (Motivasi Inspirasional)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Intensitas pemimpin dalam memotivasi karyawan.</li> <li>• Tingkat kemampuan mengkomunikasikan target perusahaan yang harus dicapai.</li> <li>• Pemimpin membangkitkan antusiasme karyawan dalam bekerja.</li> <li>• Intensitas pemimpin dalam menumbuhkan rasa percaya diri karyawan.</li> <li>• Pemimpin memberikan semangat serta inspirasi pada karyawan.</li> </ul>	Ordinal
	3. <i>Intellectual Stimulation</i> (Stimulasi Intelektual)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Intensitas pemimpin dalam mendorong karyawan untuk berinovasi.</li> <li>• Intensitas pemimpin dalam mendorong kreativitas karyawan.</li> <li>• Intensitas pemimpin mengembangkan pemikiran kritis dan rasional dikalangan karyawan dalam menghadapi masalah.</li> <li>• Pemimpin cerdas dalam menghadapi masalah pekerjaan.</li> <li>• Pemimpin memberikan solusi pada setiap masalah dalam pekerjaan.</li> </ul>	Ordinal
	4. <i>Individualized Consideration</i> (Pertimbangan Individual)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pemimpin dapat menciptakan rasa nyaman pada karyawan saat bekerja.</li> <li>• Pemimpin berupaya</li> </ul>	

Variabel	Indikator	Ukuran	Skala Pengukuran
		<p>meningkatkan pengembangan karyawan.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Pertimbangan aspirasi-aspirasi secara individual.</li> <li>• Pemimpin memberikan nasihat penting kepada karyawan.</li> <li>• Pemimpin memiliki hubungan komunikasi yang baik dengan bawahan.</li> </ul>	Ordinal
Variabel Bebas K3 (Keselamatan dan Kesehatan Kerja) ( $X_2$ )	1. Keadaan Tempat Lingkungan Kerja	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Adanya jalur evakuasi di ruang kerja karyawan.</li> <li>• Penempatan benda atau alat berbahaya diperhatikan keamanannya.</li> <li>• Keadaan tempat lingkungan kerja yang aman bagi karyawan.</li> <li>• Tingkat kesesuaian antara jenis pekerjaan dengan ruang gerak karyawan.</li> <li>• Pemasangan rambu-rambu K3 (Keselamatan dan Kesehatan Kerja) di area tempat karyawan bekerja.</li> </ul>	Ordinal
	2. Pengaturan Udara	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kondisi udara di tempat kerja bersih.</li> <li>• Ventilasi di ruang kerja karyawan berfungsi dengan baik.</li> <li>• Kenyamanan karyawan dengan suhu udara di tempat kerja.</li> <li>• Temperature udara di tempat kerja ideal (tidak terlalu dingin).</li> <li>• Kelembaban udara di ruang kerja dalam kondisi baik.</li> </ul>	Ordinal
	3. Pengaturan Penerangan	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pengaturan cahaya di ruang kerja dapat disesuaikan.</li> <li>• Penerangan di ruang</li> </ul>	

Variabel	Indikator	Ukuran	Skala Pengukuran
		<p>kerja menggunakan lampu standar perusahaan.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Penerangan di ruang kerja membantu dalam menyelesaikan pekerjaan.</li> <li>• Pencahayaan tidak membuat menyilaukan karyawan saat bekerja.</li> <li>• Pergantian lampu yang sudah redup secara berkala.</li> </ul>	Ordinal
	4. Pemakaian Peralatan Kerja	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Peralatan kerja dalam kondisi baik dan telah diperiksa sebelum dioperasikan.</li> <li>• Penggantian peralatan kerja yang sudah rusak atau usang.</li> <li>• Pelatihan penggunaan peralatan kerja.</li> <li>• Pemakaian peralatan kerja sesuai dengan SOP (<i>Standar Operasional Prosedur</i>) yang ditetapkan.</li> <li>• Karyawan mampu menggunakan alat pencegahan kebakaran.</li> </ul>	Ordinal
	5. Kondisi Fisik Karyawan	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Stamina karyawan yang bekerja harus selalu stabil.</li> <li>• Pemeriksaan kesehatan karyawan secara berkala.</li> <li>• Adanya jaminan K3 (Keselamatan dan Kesehatan Kerja) untuk setiap karyawan.</li> <li>• Waktu Istirahat karyawan cukup.</li> <li>• Tersedianya klinik di perusahaan.</li> </ul>	Ordinal
Variabel Terikat Kepuasan Kerja Karyawan (Y)	1. Pekerjaan	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Karyawan senang ketika melakukan pekerjaan yang diberikan.</li> <li>• Pekerjaan yang</li> </ul>	

Variabel	Indikator	Ukuran	Skala Pengukuran
		<p>diberikan sudah sesuai dengan kemampuan</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Kesempatan mempelajari hal-hal baru.</li> <li>• Karyawan dapat menyelesaikan pekerjaan dengan tepat waktu.</li> <li>• Ketersediaan fasilitas yang menunjang pekerjaan.</li> </ul>	Ordinal
	2. Gaji	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gaji yang diberikan sudah sesuai dengan beban kerja.</li> <li>• Gaji yang diberikan tepat waktu.</li> <li>• Gaji yang diberikan sesuai dengan pemenuhan kebutuhan karyawan.</li> <li>• Gaji yang diberikan sesuai dengan prestasi kerja karyawan.</li> <li>• Gaji yang diberikan sesuai dengan tingkat pendidikan.</li> </ul>	Ordinal
	3. Promosi	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Karyawan yang berprestasi mendapatkan peluang kesempatan untuk dipromosikan.</li> <li>• Proses promosi jabatan terbuka untuk semua karyawan.</li> <li>• Tingkat keadilan dalam promosi pekerjaan, setiap karyawan memiliki kesempatan yang sama.</li> <li>• Perusahaan menetapkan promosi berdasarkan pengalaman</li> <li>• Adanya tingkat kemajuan karir karyawan.</li> </ul>	Ordinal
	4. Pengawasan (Supervisi)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pengawasan dilakukan langsung oleh atasan.</li> <li>• Komunikasi antar</li> </ul>	

Variabel	Indikator	Ukuran	Skala Pengukuran
		karyawan dan atasan. <ul style="list-style-type: none"> <li>• Atasan memberikan motivasi dalam aktivitas kerja karyawan.</li> <li>• Adanya kerjasama yang baik antar karyawan dengan atasan.</li> <li>• Tingkat keadilan pemimpin kepada karyawan.</li> </ul>	Ordinal
	5. Rekan Kerja	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Selalu menunjukkan sikap dan dukungan yang positif antar rekan kerja.</li> <li>• Bantuan teknis dan dorongan sosial rekan kerja.</li> <li>• Hubungan dan komunikasi kerja antar rekan kerja.</li> <li>• Kerja sama dengan rekan kerja.</li> <li>• Rekan kerja yang menyenangkan dan kompeten.</li> </ul>	Ordinal
	6. Lingkungan Kerja	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pengaplikasian cat warna di dinding tempat kerja.</li> <li>• Di ruang kerja terdapat alat penunjang keamanan.</li> <li>• Hubungan dan komunikasi dengan atasan.</li> <li>• Adanya kerja sama tim di tempat kerja.</li> <li>• Lingkungan kerja tertata rapi</li> </ul>	Ordinal

### 3.5. Metode Penarikan Sampel

Populasi adalah wilayah generalisasi yang terdiri atas obyek atau subyek yang mempunyai kualitas dan karakteristik tertentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan kemudian ditarik kesimpulannya (Sugiyono, 2018). Populasi dalam penelitian ini adalah karyawan PT CAS (Citra Abadi Sejati) pada *factory 1* departemen produksi sebanyak 205 orang karyawan.

Sampel adalah bagian dari jumlah dan karakteristik yang dimiliki oleh populasi tersebut. Metode penarikan sampel pada penelitian ini menggunakan teknik *probability sampling*, yaitu teknik pengambilan sampel yang memberikan peluang



yang sama bagi setiap unsur (anggota) populasi untuk dipilih sebagai anggota sampel. PT CAS (Citra Abadi Sejati) Bogor memiliki jumlah karyawan pada bagian departemen produksi sebanyak 205 orang karyawan. Peneliti menggunakan sampel sebanyak 5%, alasan peneliti menggunakan sampel sebanyak 5% pada penentuan ukuran jumlah sampel karena:

- 1) Jumlah karyawan 205 tidak mungkin diambil semua menjadi sampel.
- 2) Agar semua terwakili menjadi sampel.

Adapun teknik pengambilan sampel yaitu dengan menggunakan teknik *simple random sampling*. Penentuan jumlah sampel dapat dilakukan dengan cara perhitungan statistik yaitu dengan menggunakan rumus *slovin*. Rumus *slovin* digunakan untuk menentukan jumlah sampel yang diperlukan agar hasil penelitian akurat dan representatif. Maka dalam penelitian ini peneliti menggunakan metode *slovin* dengan tingkat signifikansi 5% atau 0,05 dan selang kepercayaan sebesar 95%. Menurut Sugiyono (2018), rumus slovin adalah sebagai berikut:

$$n = \frac{N}{1 + Ne^2}$$

$$n = \frac{205}{1 + 205(0,05)^2}$$

$$n = 135,5 \text{ dibulatkan menjadi } 136$$

Keterangan :

n = Jumlah Sampel

N = Jumlah Populasi

e = (Tingkat Kesalahan *Error* 5 %)

Berdasarkan perhitungan rumus (Sugiyono, 2018), didapatkan angka 135,5 yang dibulatkan menjadi 136. Maka banyaknya sampel yang dibutuhkan sebanyak 136 responden pada karyawan *factory* 1 departemen produksi PT CAS (Citra Abadi Sejati) Bogor.

### 3.6. Metode Pengumpulan Data

Menurut Sugiyono (2018), teknik pengumpulan data merupakan langkah yang paling strategis dalam penelitian, karena tujuan utama dari penelitian ini mendapatkan data. Bila dilihat dari segi cara atau teknik pengumpulan data, maka teknik pengumpulan data dapat dilakukan dengan observasi (pengamatan), *interview* (wawancara), kuesioner (angket), dokumentasi dan gabungan keempatnya. Metode pengumpulan data yang digunakan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

### 1. Data Primer

Metode pengumpulan data dalam penelitian ini yaitu menggunakan kuesioner (angket). Kuesioner (angket) merupakan teknik pengumpulan data yang dilakukan dengan cara memberi seperangkat pertanyaan atau pernyataan kepada responden untuk dijawab. Peneliti membagikan kuesioner (angket) secara langsung kepada karyawan bagian departemen produksi PT CAS (Citra Abadi Sejati) Bogor. Kemudian pernyataan dalam kuesioner (angket) tersebut diukur dengan menggunakan *Skala likert*. *Skala likert* merupakan pedoman untuk mengajukan pertanyaan atau pernyataan dengan alternatif jawaban. *Skala likert* dimodifikasi menjadi tabel sebagai berikut:

Tabel 3.2  
Skala Likert Gaya Kepemimpinan Transformasional

<b>Simbol</b>	<b>Pilihan Jawaban</b> <b>Gaya Kepemimpinan Transformasional</b>	<b>Bobot</b>
Sl	Selalu	5
Sr	Sering	4
KK	Kadang-Kadang	3
P	Pernah	2
TP	Tidak Pernah	1

*Sumber: Sugiyono (2018)*

Tabel 3.3  
Skala Likert K3 (Keselamatan dan Kesehatan Kerja)

<b>Simbol</b>	<b>Pilihan Jawaban</b> <b>K3 (Keselamatan dan Kesehatan Kerja)</b>	<b>Bobot</b>
SS	Sangat Setuju	5
S	Setuju	4
KS	Kurang Setuju	3
TS	Tidak Setuju	2
STS	Sangat Tidak Setuju	1

*Sumber: Sugiyono (2018)*

Tabel 3.4  
Skala Likert Kepuasan Kerja

Simbol	Pilihan Jawaban Kepuasan Kerja	Bobot
SP	Sangat Puas	5
P	Puas	4
KP	Kurang Puas	3
TP	Tidak Puas	2
STP	Sangat Tidak Puas	1

Sumber: Sugiyono (2018)

- Data Sekunder

Dalam penelitian ini peneliti mengumpulkan data-data dari bahan pustaka lainnya yaitu dari teori-teori yang relevan dengan melihat permasalahan yang diteliti seperti jurnal, buku dan penelitian terdahulu serta PT CAS (Citra Abadi Sejati) Bogor sebagai penyedia data.

### 3.7. Uji Instrumen Penelitian

#### 3.7.1. Uji Validitas

Uji validitas digunakan untuk mengukur sah atau tidaknya data yang diperoleh dari suatu kuesioner. Menurut Ghazali (2018), mengemukakan bahwa suatu kuesioner dikatakan valid jika pernyataan pada kuesioner mampu mengungkapkan sesuatu yang akan diukur oleh kuesioner tersebut. Uji validitas dilakukan dengan melakukan korelasi *bivariate* antar masing-masing skor indikator dengan total skor variabel. Instrumen dikatakan valid apabila nilai hasil perhitungan  $> r$  kritis pada tabel dan sebaliknya dengan  $\alpha = 0,05$ . Untuk mengukur nilai  $r$  maka rumus yang digunakan adalah sebagai berikut:

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

Keterangan :

$r_{xy}$  = Koefesien korelasi antara variabel X dan variabel Y

$\sum xy$  = Jumlah perkalian antara variabel X dan Y

$\sum x^2$  = Jumlah dari kuadrat nilai X

$\sum y^2$  = Jumlah dari kuadrat nilai Y

$(\sum x)^2$  = Jumlah nilai X kemudian dikuadratkan

$(\sum y)^2$  = Jumlah nilai Y kemudian dikuadratkan

Uji validitas yang di gunakan dalam penelitian ini adalah menggunakan program SPSS, dengan kriteria hasil pengujian sebagai berikut:

- Jika nilai  $r_{hitung} > r_{tabel}$ , maka item pernyataan atau pernyataan dalam angket (kuesioner) berkorelasi signifikan terhadap skor total (artinya item angket dinyatakan valid).
- Jika nilai  $r_{hitung} < r_{tabel}$ , maka item pernyataan atau pernyataan dalam angket (kuesioner) tidak berkorelasi signifikan terhadap skor total (artinya item angket dinyatakan tidak valid).

Untuk menentukan apakah suatu item layak dipergunakan atau tidak peneliti menggunakan bantuan program SPSS 26, untuk mencari  $r_{tabel}$  dengan  $n=30$ , digunakan tingkat signifikansi 5% (0,05) dengan nilai  $df= 30 - 2 = 28$ , sehingga dapat diketahui  $r_{tabel}$  sebesar 0,361 dengan ketentuan sebagai berikut:

- Jika  $r_{hitung} > 0,361$ , maka data dapat dinyatakan valid.
- Jika  $r_{hitung} < 0,361$ , maka data dapat dinyatakan tidak valid.

Tabel 3.5 Uji Validitas Variabel Gaya Kepemimpinan Transformasional

No.	Indikator	Pernyataan	$r_{hitung}$	$r_{tabel}$	Hasil
1.	<i>Idealized Influence</i> (Pengaruh Ideal)	Pemimpin memberikan petunjuk kepada karyawan bagaimana menyelesaikan suatu pekerjaan untuk mencapai visi perusahaan.	0,601	0,361	Valid
		Pemimpin memberikan kepercayaan kepada karyawan dalam melaksanakan pekerjaan.	0,434	0,361	Valid
		Pemimpin bersikap jujur dalam bekerja.	0,573	0,361	Valid
		Pemimpin memberikan contoh teladan yang baik pada karyawan.	0,668	0,361	Valid
		Pemimpin memberi pengaruh kearah yang lebih baik kepada karyawan.	0,487	0,361	Valid
2.	<i>Inspirational Motivation</i> (Motivasi Inspirasional)	Pemimpin memberikan motivasi kepada karyawan untuk bekerja lebih baik.	0,542	0,361	Valid
		Pemimpin mengkomunikasikan target perusahaan yang harus dicapai.	0,724	0,361	Valid
		Pemimpin membangkitkan antusiasme karyawan untuk melakukan pekerjaan.	0,607	0,361	Valid
		Pemimpin menumbuhkan rasa percaya diri karyawan dalam melakukan pekerjaan.	0,645	0,361	Valid

No.	Indikator	Pernyataan	$r_{hitung}$	$r_{tabel}$	Hasil
		Pemimpin memberikan semangat serta inspirasi kepada karyawan sebelum melakukan pekerjaan.	0,423	0,361	Valid
3.	<i>Intellectual Stimulation</i> (Stimulasi Intelektual)	Pemimpin mendorong karyawan untuk selalu inovatif dalam menyelesaikan pekerjaan.	0,713	0,361	Valid
		Pemimpin mendorong karyawan untuk menggunakan kreativitas dalam menyelesaikan pekerjaan.	0,687	0,361	Valid
		Pemimpin mendorong karyawan untuk menyelesaikan masalah pekerjaan secara rasional/logis.	0,718	0,361	Valid
		Pemimpin cerdas dalam menghadapi masalah.	0,444	0,361	Valid
		Pemimpin memberikan solusi kepada karyawan.	0,543	0,361	Valid
4.	<i>Individualized Consideration</i> (Pertimbangan Individual)	Pemimpin menciptakan rasa nyaman karyawan dalam bekerja.	0,367	0,361	Valid
		Pemimpin berupaya meningkatkan pengembangan diri karyawan.	0,375	0,361	Valid
		Pemimpin memperlakukan karyawan sebagai individu yang masing-masing memiliki kebutuhan, kemampuan dan aspirasi yang berbeda.	0,410	0,361	Valid
		Pemimpin memberikan nasihat yang sangat penting bagi pengembangan diri karyawan.	0,420	0,361	Valid
		Pemimpin memiliki komunikasi yang baik dengan bawahan (karyawan).	0,470	0,361	Valid

Sumber: Data Primer, diolah 2023

Berdasarkan tabel di atas, menunjukkan hasil uji validitas terhadap variabel Gaya Kepemimpinan Transformasional yang melibatkan 30 responden dan digambarkan ke dalam 20 pernyataan yaitu semua pernyataan pada variabel Gaya Kepemimpinan Transformasional dinyatakan valid atau sah.

Tabel 3.6 Uji Validitas Variabel K3 (Keselamatan dan Kesehatan Kerja)

No	Indikator	Pernyataan	$r_{hitung}$	$r_{tabel}$	Hasil
1.	Keadaan Tempat Lingkungan Kerja	Adanya jalur evakuasi jika terjadi kondisi darurat.	0,667	0,361	Valid
		Penyimpanan alat berbahaya sudah diperhatikan keamanannya.	0,586	0,361	Valid

No	Indikator	Pernyataan	$r_{hitung}$	$r_{tabel}$	Hasil
		.Setiap karyawan yang bekerja berada dalam kondisi lingkungan kerja yang aman.	0,596	0,361	Valid
		Tingkat kesesuaian antara jenis pekerjaan dengan ruang gerak yang disediakan perusahaan sangat diperlukan untuk melakukan suatu pekerjaan.	0,503	0,361	Valid
		Adanya rambu-rambu K3 (Keselamatan dan Kesehatan Kerja) disetiap sudut ruang kerja.	0,407	0,361	Valid
2.	Pengaturan Udara	AC di ruang kerja karyawan berfungsi dengan baik.	0,568	0,361	Valid
		Ventilasi di ruang kerja karyawan bekerja berfungsi dengan baik.	0,708	0,361	Valid
		Suhu udara di ruang kerja karyawan nyaman dan tidak mengganggu aktivitas kerja saya.	0,684	0,361	Valid
		Temperatur udara di ruang kerja karyawan sudah cukup, tidak terlalu dingin.	0,423	0,361	Valid
		Kelembaban udara pada ruang kerja karyawan baik.	0,412	0,361	Valid
1.	Pengaturan Penerangan	Pengaturan penerangan di ruang kerja karyawan sudah disesuaikan dengan baik	0,489	0,361	Valid
		Penerangan di ruang kerja karyawan menggunakan lampu standar perusahaan.	0,475	0,361	Valid
		Penerangan di ruang kerja karyawan membantu dalam menyelesaikan pekerjaan.	0,414	0,361	Valid
		Pencahayaan di ruang kerja karyawan tidak membuat menyilaukan.	0,422	0,361	Valid
		Lampu yang sudah redup di ruang kerja karyawan segera diganti.	0,624	0,361	Valid
4.	Pemakaian Peralatan Kerja	Peralatan kerja yang akan karyawan gunakan telah diperiksa sebelum dioperasikan.	0,548	0,361	Valid
		Peralatan kerja yang sudah rusak atau usang segera diganti.	0,596	0,361	Valid
		Karyawan mengikuti pelatihan terlebih dahulu sebelum menggunakan peralatan kerja.	0,531	0,361	Valid
		Pemakaian peralatan kerja sudah sesuai dengan SOP (Standar	0,382	0,361	Valid

No	Indikator	Pernyataan	$r_{hitung}$	$r_{tabel}$	Hasil
		Operasional Prosedur) yang ditetapkan.			
		Karyawan mampu menggunakan alat pencegahan kebakaran.	0,836	0,361	Valid
5.	Kondisi Fisik Karyawan	Stamina karyawan dalam bekerja harus stabil.	0,767	0,361	Valid
		Pemeriksaan kesehatan tenaga kerja dilakukan secara berkala di perusahaan.	0,705	0,361	Valid
		Adanya jaminan K3 (Keselamatan dan Kesehatan Kerja) untuk setiap karyawan.	0,735	0,361	Valid
		Karyawan memiliki waktu istirahat yang cukup.	0,735	0,361	Valid
		Adanya klinik di perusahaan yang menyediakan obat-obatan dan alat P3K (Pertolongan Pertama Pada Kecelakaan).	0,571	0,361	Valid

Sumber: Data Primer, diolah 2023

Berdasarkan tabel di atas, menunjukkan hasil uji validitas terhadap variabel K3 (Keselamatan dan Kesehatan Kerja) yang melibatkan 30 responden dan digambarkan ke dalam 25 pernyataan, semua pernyataan pada variabel K3 (Keselamatan dan Kesehatan Kerja) dinyatakan valid atau sah.

Tabel 3.7 Uji Validitas Variabel Kepuasan Kerja

No.	Indikator	Pernyataan	$r_{hitung}$	$r_{tabel}$	Hasil
1.	Pekerjaan	Saya merasa senang ketika melakukan pekerjaan yang diberikan.	0,748	0,361	Valid
		Saya merasa mampu dalam menyelesaikan setiap pekerjaan yang diberikan.	0,408	0,361	Valid
		Saya merasa adanya kesempatan untuk belajar hal-hal baru dalam pekerjaan saya.	0,396	0,361	Valid
		Saya merasa dapat menyelesaikan pekerjaan dengan tepat waktu.	0,589	0,361	Valid
		Saya merasa fasilitas yang diberikan oleh perusahaan menunjang pekerjaan.	0,465	0,361	Valid
2.	Gaji	Saya merasa gaji yang saya terima saat ini sesuai dengan beban kerja dan tanggung jawab yang saya emban.	0,636	0,361	Valid
		Saya merasa gaji yang saya terima tepat waktu.	0,545	0,361	Valid

No.	Indikator	Pernyataan	$r_{hitung}$	$r_{tabel}$	Hasil
		Saya merasa gaji yang saya terima sesuai dengan pemenuhan kebutuhan saya.	0,638	0,361	Valid
		Saya merasa gaji yang saya terima sesuai dengan prestasi yang saya miliki.	0,559	0,361	Valid
		Saya merasa gaji yang diterima sesuai dengan tingkat pendidikan yang saya tempuh.	0,653	0,361	Valid
3.	Promosi	Saya merasa karyawan yang berprestasi mendapatkan peluang kesempatan untuk dipromosikan	0,710	0,361	Valid
		Saya merasa proses promosi jabatan di tempat saya bekerja terbuka untuk semua.	0,627	0,361	Valid
		Saya merasa karyawan mendapatkan kesempatan yang sama untuk dipromosikan.	0,396	0,361	Valid
		Saya merasa perusahaan menetapkan promosi berdasarkan pengalaman kerja karyawan.	0,456	0,361	Valid
		Saya merasa tingkat kemajuan karir saya baik dengan adanya promosi jabatan.	0,600	0,361	Valid
4.	Pengawasan (Supervisi)	Saya merasa pengawasan dilakukan langsung oleh atasan.	0,570	0,361	Valid
		Saya merasa adanya komunikasi yang baik antara karyawan dengan atasan.	0,432	0,361	Valid
		Saya merasa atasan memberikan motivasi pada setiap aktivitas kerja karyawan.	0,385	0,361	Valid
		Saya merasa adanya kerjasama yang antar karyawan dengan atasan.	0,476	0,361	Valid
		Saya merasa atas keadilan pemimpin kepada seluruh karyawan.	0,528	0,361	Valid
5.	Rekan Kerja	Saya merasa rekan kerja selalu menunjukkan sikap dan dukungan yang positif.	0,457	0,361	Valid
		Saya merasa adanya bantuan teknis dan dorongan sosial dari rekan kerja.	0,640	0,361	Valid
		Saya merasa adanya hubungan dan komunikasi yang baik dengan	0,557	0,361	Valid



No.	Indikator	Pernyataan	r <sub>hitung</sub>	r <sub>tabel</sub>	Hasil
		rekan kerja.			
		Saya merasa adanya kerja sama yang dengan rekan kerja.	0,561	0,361	Valid
		Saya merasa rekan kerja saya menyenangkan dan kompeten.	0,709	0,361	Valid
6.	Lingkungan Kerja	Saya merasa memiliki hubungan dan komunikasi yang baik dengan atasan.	0,606	0,361	Valid
		Saya merasa diruangan tempat saya bekerja terdapat alat penunjang keamanan.	0,779	0,361	Valid
		Saya merasa pengaplikasian cat warna di dinding tempat saya kerja pas dan sesuai.	0,652	0,361	Valid
		Saya merasa kerja sama tim di tempat saya bekerja sangat baik.	0,676	0,361	Valid
		Saya merasa lingkungan kerja tertata rapi.	0,687	0,361	Valid

Sumber: Data Primer, diolah 2023

Berdasarkan tabel di atas, menunjukkan hasil uji validitas terhadap variabel Kepuasan Kerja yang melibatkan 30 responden dan digambarkan ke dalam 30 pernyataan, semua pernyataan pada variabel Kepuasan Kerja dinyatakan valid atau sah.

### 3.7.2. Uji Reliabilitas

Menurut Ghazali (2018), uji reliabilitas digunakan untuk mengetahui konsistensi alat ukur, apakah alat ukur yang digunakan dapat dipercaya dan konsisten jika pengukuran tersebut diulang. Suatu kuesioner dikatakan reliable atau handal jika jawaban terhadap pernyataan konsisten atau stabil dari waktu ke waktu. Rumus yang digunakan untuk menguji reliabilitas instrument ini adalah Koefisien *Alpha Cronbach*, yang dirumuskan sebagai berikut:

$$r_i = \left( \frac{k}{k-1} \right) \left( 1 - \frac{\sum S_i^2}{S_t^2} \right)$$

Keterangan:

$r_i$  = Koefisien Reliabilitas *Instrument* (*Alpha Cronbac*)

$k$  = Jumlah *instrument* pernyataan

$\sum S_i^2$  = *Varians score* tiap instrumen pertanyaan

$S_t^2$  = *Varians total*

Maka dari itu, kriteria pengambilan keputusan dalam uji realibilitas adalah sebagai berikut:

- Jika nilai *Cronbach's Alpha* > 0,60, maka item pernyataan dalam kuesioner dapat diandalkan (reliable).
- Jika nilai *Cronbach's Alpha* < 0,60, maka item pernyataan dalam kuesioner tidak dapat diandalkan (tidak reliable).

Kriteria penilaian terhadap koefisien *Alpha Cronbach* adalah sebagai berikut:

Tabel 3.8  
Kriteria Uji Reliabilitas

No	Nilai $\alpha$	Keterangan
1	$\alpha < 0,6$	Kurang Reliabel
2	$0,6 > \alpha < 0,8$	Cukup Reliabel
3	$\alpha > 0,8$	Sangat Reliabel

#### 1) Hasil Uji Reliabilitas Variabel Gaya Kepemimpinan Transformasional

Tabel 3.9 *Case Processing Summary*

		N	%
Cases	Valid	30	100.0
	Excluded <sup>a</sup>	0	.0
	Total	30	100.0

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

Sumber: Data Primer, diolah 2023

Tabel 3.10 *Reliability Statistic*

Reliability Statistics	
Cronbach's Alpha	N of Items
.874	20

Sumber: Data Primer, diolah 2023

Berdasarkan tabel di atas, uji reliabilitas yang dilakukan terhadap variabel Gaya Kepemimpinan Transformasional menunjukkan nilai *Cronbach's Alpha* 0,874 > 0,6. Hal ini menunjukkan bahwa semua butir pernyataan variabel Gaya Kepemimpinan Transformasional dinyatakan reliabel atau handal.

## 2) Uji Reliabilitas Variabel K3 (Keselamatan dan Kesehatan Kerja)

Tabel 3.11 *Case Processing Summary*

		N	%
Cases	Valid	30	100.0
	Excluded <sup>a</sup>	0	.0
	Total	30	100.0

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

*Sumber: Data Primer, diolah 2023*

Tabel 3.12 *Reliability Statistic*

Reliability Statistics	
Cronbach's Alpha	N of Items
.916	25

*Sumber: Data Primer, diolah 2023*

Berdasarkan tabel di atas, uji reliabilitas yang dilakukan terhadap variabel K3 (Keselamatan dan Kesehatan Kerja) menunjukkan nilai *Cronbach's Alpha*  $0,916 > 0,6$ . Hal ini menunjukkan bahwa semua butir pernyataan variabel K3 (Keselamatan dan Kesehatan Kerja) dinyatakan reliabel atau handal.

- Uji Reliabilitas Variabel Kepuasan Kerja

Tabel 3.13 *Case Processing Summary*

		N	%
Cases	Valid	30	100.0
	Excluded <sup>a</sup>	0	.0
	Total	30	100.0

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

*Sumber: Data Primer, diolah 2023*

Tabel 3.14 *Reliability Statistic*

Reliability Statistics	
Cronbach's Alpha	N of Items
.924	30

Sumber: Data Primer, diolah 2023

Berdasarkan tabel di atas, uji reliabilitas yang dilakukan terhadap variabel Kepuasan Kerja menunjukkan nilai *Cronbach's Alpha*  $0,924 > 0,6$ . Hal ini menunjukkan bahwa semua butir pernyataan variabel Kepuasan Kerja dinyatakan reliabel atau handal.

### 3.8. Metode Analisis Data/Pengolahan Data

#### 3.8.1. Analisis Deskriptif

Menurut Sugiyono (2018), analisis deskriptif adalah statistik yang digunakan untuk menganalisa data dengan cara mendeskripsikan atau menggambarkan data yang telah terkumpul sebagaimana adanya tanpa bermaksud membuat kesimpulan yang berlaku untuk umum atau generalisasi. Analisis deskriptif digunakan untuk mengetahui frekuensi dan variasi jawaban terhadap item atau butir pernyataan dalam kuesioner, di mana Gaya Kepemimpinan Transformasional ( $X_1$ ), K3 (Keselamatan dan Kesehatan Kerja) ( $X_2$ ) dan Kepuasan Kerja ( $Y$ ). Penyajian data lebih mudah bila dinyatakan dalam bentuk persen. Untuk mengubah data frekuensi menjadi persen, dinamakan frekuensi relatif. Selain itu, analisis deskriptif dalam penelitian ini juga menggunakan perhitungan rata-rata. Berikut cara perhitungannya:

- Frekuensi Relatif

$$FR = \frac{f}{\sum f}$$

Keterangan :

- $FR$  = Frekuensi Relatif
- $f$  = Frekuensi hasil tanggapan responden
- $\sum f$  = Total Frekuensi

- Rata-Rata

$$\bar{x} = \frac{\sum xi}{n}$$

Keterangan :

- $\bar{x}$  = Frekuensi Relatif
- $\sum xi$  = Jumlah nilai  $x$  ke  $i$
- $n$  = Jumlah Data

Untuk menghitung frekuensi relative dan rata-rata dapat menggunakan SPSS, dengan mengolah data yang didapatkan dari tanggapan responden melalui

instrumen penelitian. Untuk menjawab hipotesis deskriptif yang menggambarkan variabel X dan Y yaitu dengan menentukan skor ideal. Skor ideal adalah skor yang ditetapkan dengan asumsi bahwa setiap responden pada setiap pernyataan memberikan jawaban dengan skor tertinggi dan langkah selanjutnya adalah untuk menjawab hipotesis deskriptif yaitu hasil dari skor penilaian setiap variabel dibagi dengan skor ideal, dapat dilihat dari rumus sebagai berikut:

$$\text{Tanggapan Total Responden} = \frac{\text{Skor Total Jawaban Responden}}{\text{Skor Tertinggi Responden}} \times 100\%$$

Menurut Sugiyono (2018), kriteria interpretasi skor berdasarkan jawaban responden dapat ditentukan skor maksimum setiap kuesioner adalah 5 dan skor minimum adalah 1, atau berkisar antara 20% sampai 100% sehingga dapat diperoleh kriteria sebagai berikut:

Tabel 3.13  
Interpretasi Skor Gaya Kepemimpinan Transformasional

Hasil	Katagori
0%-20%	Tidak Pernah (TD)
21%-40%	Pernah (P)
41%-60%	Kadang-kadang (KK)
61%-80%	Sering (Sr)
81%-100%	Selalu (Sl)

Tabel 3.14  
Interpretasi Skor K3 (Keselamatan dan Kesehatan Kerja)

Persentase	Katagori
0%-20%	Sangat Tidak Setuju (STS)
21%-40%	Tidak Setuju (TS)
41%-60%	Kurang Setuju (KS)
61%-80%	Setuju (S)
81%-100%	Sangat Setuju (SS)

Tabel 3.15  
Interpretasi Skor Kepuasan Kerja

Hasil	Katagori
0%-20%	Sangat Tidak Puas (STP)
21%-40%	Tidak Puas (TP)
41%-60%	Kurang Puas (KP)
61%-80%	Puas (P)
81%-100%	Sangat Puas (SP)

Dapat dilihat dari tabel di atas interpretasi skor ini diperoleh dari nilai setiap skor dikalikan dengan skor minimum yaitu sebesar 20%. Dari hasil perhitungan di atas maka dapat digunakan untuk menjawab hipotesis deskriptif untuk melihat bagaimana variabel independen (X) dan variabel dependen (Y).

### 3.9. Uji Asumsi Klasik

Sebelum dilakukan pengujian regresi terhadap hipotesis penelitian, maka terlebih dahulu perlu dilakukan pengujian asumsi klasik. Menurut Ghozali (2018), uji asumsi klasik adalah metode statistik pada analisis regresi linier berganda yang bertujuan untuk menilai apakah terdapat masalah asumsi klasik atau tidak pada model *Ordinary Least Square* (OLS). Uji asumsi klasik meliputi uji normalitas, uji multikolinieritas dan heteroskedastisitas. Berikut adalah pembahasan mengenai uji normalitas, uji multikolinieritas dan heteroskedastisitas.

#### 3.9.1. Uji Normalitas

Menurut Ghozali (2018), uji normalitas bertujuan untuk menguji apakah dalam model regresi, variabel pengganggu atau residual memiliki distribusi normal. Diketahui bahwa uji t dan f mengasumsikan bahwa nilai residual mengikuti distribusi normal. Kalau asumsi dilanggar maka uji statistik menjadi tidak valid untuk jumlah sampel yang kecil. Uji normalitas data dapat dilakukan dengan menggunakan *One Sample Kolmogorov Smirnov* yaitu dengan ketentuan apabila nilai signifikan di atas 0,05 maka data terdistribusi normal. Sedangkan jika hasil menunjukkan nilai signifikan dibawah 0,05 maka data tidak terdistribusi normal. Guna memudahkan peneliti dalam menguji normalitas data, adapun dasar pengambilan keputusan sebagai berikut:

- Jika nilai *Asymp. Sig. (2-tailed)* > 5% atau 0,05 maka data dianggap berdistribusi normal.
- Jika nilai *Asymp. Sig. (2-tailed)* < 5% atau 0,05 maka data dianggap tidak berdistribusi normal

### 3.9.2. Uji Multikolinearitas

Menurut Ghozali (2018), uji multikolinearitas bertujuan untuk menguji apakah dalam model regresi ditemukan adanya korelasi antar variabel bebas (independen). Model regresi dikatakan baik jika tidak terjadi korelasi diantara variabel independen. Multikolinearitas dapat dilihat dari nilai *tolerance* dan lawannya *Variance Inflation Factor* (VIF). Kedua ukuran ini menunjukkan setiap variabel independen manakah yang dijelaskan oleh variabel independen lainnya. Dalam pengertian sederhana, setiap variabel independen menjadi variabel dependen (terikat) dan diregres terhadap variabel independen lainnya. *Tolerance* mengukur variabilitas variabel independen yang terpilih yang dijelaskan oleh variabel independen lainnya. Jadi, nilai *tolerance* yang rendah sama dengan nilai VIF tinggi (karena  $VIF=1/Tolerance$ ). Nilai *cutoff* yang umum dipakai untuk menunjukkan adanya multikolinearitas adalah nilai *Tolerance*  $\leq 0.10$  atau sama dengan nilai VIF  $\geq 10$ .

### 3.9.3. Uji Heteroskedastisitas

Menurut Ghozali (2018), uji heteroskedastisitas bertujuan menguji apakah dalam model regresi terjadi ketidaksamaan varian dari residual satu pengamatan ke pengamatan yang lain. Jika varian dari residual satu pengamatan ke pengamatan lain tetap, maka disebut homoskedastisitas dan jika berbeda disebut heteroskedastisitas. Model regresi yang baik adalah yang homoskedastisitas atau tidak terjadi heteroskedastisitas. Untuk menguji ada atau tidaknya heteroskedastisitas digunakan Uji Glejser. Uji Glejser ini mengusulkan untuk meregres nilai absolut terhadap variabel independen (Ghozali, 2018). Dasar pengambilan keputusan:

- Tidak terjadi heteroskedastisitas, jika nilai probabilitas signifikan lebih besar dari tingkat kepercayaan 5%.
- Terjadi heteroskedastisitas, jika nilai probabilitas signifikan lebih kecil dari tingkat kepercayaan 5%.

### 3.10. Analisis Regresi Linear Berganda

Analisis regresi linear berganda dilakukan untuk mengetahui arah dan seberapa besar pengaruh variabel independen yaitu Gaya Kepemimpinan Transformasional ( $X_1$ ) dan K3 (Keselamatan dan Kesehatan Kerja) ( $X_2$ ) terhadap variabel dependen yaitu Kepuasan Kerja ( $Y$ ). Rumus persamaan regresi linier berganda adalah sebagai berikut:

$$Y = a + b_1x_1 + b_2x_2 + e$$

Keterangan:

$Y$  = Kepuasan Kerja Karyawan

$x_1$  = Gaya Kepemimpinan Transformasional

$x_2$  = K3 (Keselamatan dan Kesehatan Kerja)

$a$  = Konstanta *Intercept*

$b_1b_2$  = Koefisien regresi variabel independen (x)  
 $e$  = *Error disturbance*

### 3.11. Koefisien Determinasi ( Uji $R^2$ )

Koefisien determinasi bertujuan untuk mengukur seberapa jauh kemampuan model dalam menerangkan variasi variabel dependen. Nilai koefisien determinasi adalah antara 0 (nol) dan 1 (satu). Nilai  $R^2$  yang kecil berarti kemampuan variabel-variabel independen dalam menjelaskan variasi variabel-variabel independent dalam menjelaskan variasi variabel dependen amat terbatas. Nilai yang mendekati satu berarti variabel-variabel independen memberikan hampir semua informasi yang dibutuhkan untuk memprediksi variasi variabel dependen (Ghozali, 2018).

Rumus yang digunakan untuk menghitung koefisien determinasi adalah sebagai berikut:

$$KD = r^2 \times 100\%$$

Keterangan:

$KD$  = Koefisien Determinasi

$r^2$  = Koefisien Korelasi

Analisis nilai koefisien determinasi ini dilakukan dengan tujuan untuk mengetahui seberapa besar kontribusi variabel bebas yaitu Gaya Kepemimpinan Transformasional ( $X_1$ ) dan K3 (Keselamatan dan Kesehatan Kerja) ( $X_2$ ) terhadap variabel terikat yaitu Kepuasan Kerja ( $Y$ ).

### 3.12. Uji Hipotesis

#### 3.12.1. Uji Secara Parsial (Uji t)

Menurut Ghozali (2018), uji t pada dasarnya menunjukkan seberapa jauh pengaruh satu variabel penjelas atau independen secara individual dalam menerangkan variasi variabel dependen. Adapun rumus sebagai berikut:

$$t = \frac{\beta n}{S\beta n}$$

Keterangan :

$t$  = menghitung fungsi t dengan derajat kebebasan (df).

$\beta n$  = koefisien regresi masing-masing variabel.

$S\beta n$  = standar *error* masing-masing variabel.

Dasar pengambilan keputusan:

- Jika  $t_{hitung} \geq t_{tabel}$ , atau jika probabilitas (signifikansi  $\leq 0,05$ ) berarti hipotesis terbukti maka  $H_0$  ditolak dan  $H_a$  diterima.



- Jika  $t_{hitung} < t_{tabel}$ , atau jika probabilitas (signifikansi  $> 0,05$ ) berarti hipotesis tidak terbukti maka  $H_0$  diterima dan  $H_a$  ditolak.

Hipotesis Statistik Uji T (Parsial):

- $H_0$  :  $\beta_1 = 0$ , Gaya Kepemimpinan Transformasional ( $X_1$ ) tidak berpengaruh terhadap Kepuasan Kerja Karyawan (Y).

$H_a$  :  $\beta_1 > 0$ , Gaya Kepemimpinan Transformasional ( $X_1$ ) berpengaruh positif terhadap Kepuasan Kerja Karyawan (Y).

- $H_0$  :  $\beta_2 = 0$ , K3 (Keselamatan dan Kesehatan Kerja) ( $X_2$ ) tidak berpengaruh terhadap Kepuasan Kerja Karyawan (Y).

$H_a$  :  $\beta_2 > 0$ , K3 (Keselamatan dan Kesehatan Kerja) ( $X_2$ ) berpengaruh positif terhadap Kepuasan Kerja Karyawan (Y).

### 3.12.2. Uji Secara Simultan (Uji F)

Uji F bertujuan untuk mengetahui apakah variabel independen secara bersama-sama (stimultan) mempengaruhi variabel dependen. Uji F dilakukan untuk melihat pengaruh dari seluruh variabel bebas secara bersama-sama terhadap variabel terikat. Tingkatan yang digunakan adalah sebesar 0.5 atau 5%, jika nilai signifikan  $F < 0.05$  maka dapat diartikan bahwa variabel independen secara simultan mempengaruhi variabel dependen ataupun sebaliknya (Ghozali, 2018).

Pengujian hipotesis untuk uji f secara manual menggunakan rumus sebagai berikut:

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

Keterangan:

$R^2$  = Koefisien Determinasi

k = Banyak Variabel Dependen

n = Jumlah Data (Sampel)

Dasar pengambilan keputusan:

- Jika  $F_{hitung} \geq F_{tabel}$ , atau jika probabilitas (signifikansi  $\leq 0,05$ ) berarti hipotesis terbukti maka  $H_0$  ditolak dan  $H_a$  diterima.
- Jika  $F_{hitung} < F_{tabel}$ , atau jika probabilitas (signifikansi  $> 0,05$ ) berarti hipotesis tidak terbukti maka  $H_0$  diterima dan  $H_a$  ditolak.

Hipotesis Statistik Uji F (Simultan):

- $H_0 : \beta_1, \beta_2 = 0$ , Gaya Kepemimpinan Transformasional ( $X_1$ ) dan K3 (Keselamatan dan Kesehatan Kerja) ( $X_2$ ) tidak berpengaruh terhadap Kepuasan Kerja Karyawan ( $Y$ )

$H_a : \beta_1, \beta_2 > 0$ , Gaya Kepemimpinan Transformasional ( $X_1$ ) dan K3 (Keselamatan dan Kesehatan Kerja) ( $X_2$ ) berpengaruh positif terhadap Kepuasan Kerja Karyawan ( $Y$ )

## BAB IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

### 4.1. Gambaran Umum Lokasi Penelitian

#### 4.1.1. Kegiatan dan Perkembangan Perusahaan

PT CAS (Citra Abadi Sejati) Bogor adalah perusahaan perseroan terbatas dalam bidang *Garment*, yang terletak di Jl. Raya Kedung Halang KM 53. No. 263 Bogor, Jawa Barat. Awalnya perusahaan ini bernama PT Busana Perkasa *Garment* yang didirikan pada tanggal 14 Februari 1987 oleh Mr. Manimaren. Pada tahun 2009 PT Unggaran Sari *Garment* melakukan *merger* dengan PT Busana Perkasa *Garment*. Dari bergabungnya dua perusahaan tersebut maka berdirilah PT CAS (Citra Abadi Sejati) Bogor Bogor. Legalitas usaha yang dimiliki oleh PT CAS (Citra Abadi Sejati) Bogor diantaranya surat persetujuan pemerintah tentang PMDN No.56/II/PMDN/1989 tanggal 15 maret 1998, surat izin industri NO.19/T/Industri/1989 tanggal 29 September 1987, angka pengenal impor terbatas No.208/APIT/1989 tanggal 29 September 1987, serta angka pengenal ekspor terbatas (APET) No.10/8-24/87/PMDN 17 September 1987.

PT CAS (Citra Abadi Sejati) Bogor adalah perusahaan manufaktur yang memproduksi *jacket* dan *vest* dengan *buyer* terkenal seperti Hugo Boss, Polo, Calvin & Klein, Tommy Hilfiger, Spyder, Tommy Sport, The J-Jill, Eillen Fisher, Lilly Pulitzer, LL.Bean, Gojek, Grab dan Vineyard. Sistem produksi yang dilakukan pada perusahaan ini adalah berdasarkan pada pesanan atau dapat dikatakan jika tidak ada pesanan maka tidak ada produksi. Awal mula perkembangannya, PT CAS (Citra Abadi Sejati) Bogor hanya mengekspor barang ke negara India saja. Namun seiring berjalannya waktu, perusahaan ini memperluas bisnisnya sampai dengan memasarkan produk ke benua Eropa, Amerika, Asia dan Australia. Hal ini yang menyebabkan peningkatan tenaga kerja dan kapisitas produksi, sehingga PT CAS (Citra Abadi Sejati) Bogor membuka cabang yaitu pada PT CAS (Citra Abadi Sejati) cabang Cileungsi yang memproduksi *jeans* dan kaos.

Saat ini PT CAS (Citra Abadi Sejati) Bogor sedang mempersiapkan untuk menjadi *main vendor* terbaik terhadap salah satu *buyer* terbesarnya yaitu Hugo Boss dengan meningkatnya *quality* barang dan *shipping in time*. Selain itu, perbaikan dari segi kesejahteraan karyawan serta mengedepankan improvisasi untuk *saving energy* menjadi prioritas bagi perusahaan.

Adapun Visi dan Misi PT CAS (Citra Abadi Sejati) Bogor sebagai berikut:

- Visi : Menjadi penyedia solusi terintegrasi terdepan di bidang gaya hidup ((lifestyle) dan dunia fashion.
- Misi : Unggul dalam design, pengembangan dan sumber untuk memberikan produk dan layanan yang tepat secara kompetitif dengan fokus dan respon cepat.

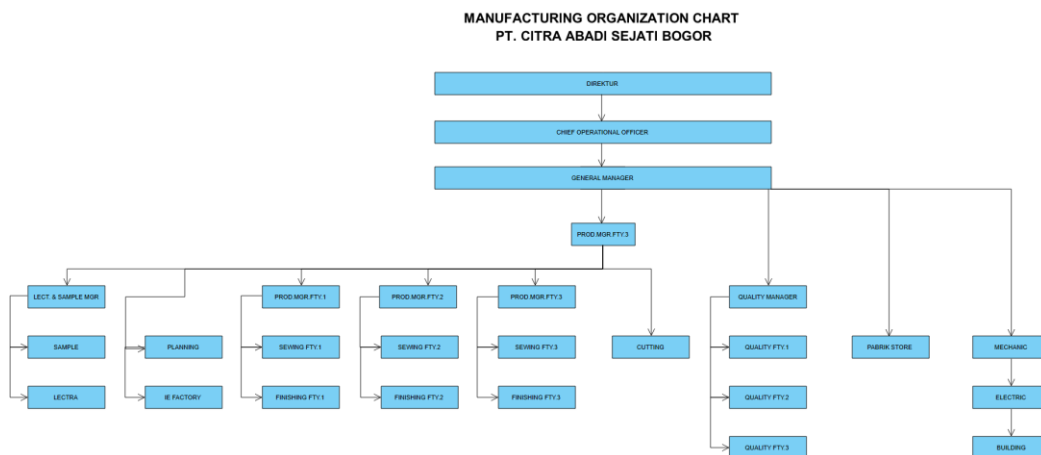
#### 4.1.2. Kegiatan Usaha PT CAS (Citra Abadi Sejati) Bogor

Produk yang dihasilkan PT CAS (Citra Abadi Sejati) Bogor adalah *jacket* dan *vest* dari berbagai merk terkenal di dunia, antara lain Hugo Boss, Polo, Calvin & Klein, Tommy Hilfiger, Spyder, Tommy Sport, The J-Jill, Eillen Fisher, Lilly Pulitzer, LL.Bean, Gojek, Grab dan Vineyard. Proses atau kegiatan usaha dimulai dari *sampling*, pembiayaan (*costing*), perencanaan produksi, pembelian bahan baku, pembuatan pola (*pattern maker*), inspeksi bahan baku (*inspection*), pemotongan bahan (*cutting*), penjahitan (*sewing*), *finishing*, pengemasan (*packing*), *final inspection and shipment*, hingga menjadi pakaian siap pakai.

#### 4.1.3. Struktur Organisasi, Tugas dan Wewenang

Struktur organisasi merupakan bagian yang sangat penting, oleh karena itu dengan adanya struktur organisasi dapat diketahui dengan jelas wewenang dan tanggung jawab setiap anggota organisasi atau karyawan. Pembuatan organisasi harus disesuaikan dengan kebutuhan suatu organisasi akan bagian-bagian yang memang benar-benar diperlukan, hal ini mencegah terjadinya kendala terhadap tanggung jawab, yang pada akhirnya adanya struktur organisasi dapat membantu komunikasi dan koordinasi antar kegiatan sehingga tujuan perusahaan yang ingin dicapai dapat lebih terjamin.

Dengan melakukan pemilihan dan struktur organisasi yang tepat dan sesuai dengan situasi dan kondisi dalam perusahaan, maka pencapaian tujuan perusahaan akan lebih terarah dalam menjalankan aktivitas perusahaan. Berikut merupakan struktur organisasi pada PT CAS (Citra Abadi Sejati) Bogor:



Gambar 4.1 Struktur Organisasi PT CAS (Citra Abadi Sejati) Bogor

Sumber: HRD PT CAS (Citra Abadi Sejati) Bogor

PT Citra Abadi Sejati Bogor dipimpin oleh seorang *Chief Executive Officer* (CEO) yang bertugas sebagai komunikator, pengambil keputusan, pemimpin dan pengelola. Dalam menjalankan tugasnya *Chief Executive Officer* (CEO) dibantu oleh *Chief Operational Officer* dan *Manufacturing Head* serta beberapa *departement* dan divisi yang memiliki tugas wewenang yang berbeda-beda.

Struktur organisasi merupakan kerangka susunan yang memvisualisasikan hubungan antara kerja atau bagian yang ada dalam perusahaan secara formal. Hubungan tersebut dapat diwujudkan dalam bentuk intruksi atau komando, koordinasi, rentang kendali dan tanggung jawab. Berikut tugas, wewenang dan tanggung jawab dari struktur organisasi PT CAS (Citra Abadi Sejati) Bogor:

1. *Chief Executive Officer* (CEO)

Bertugas sebagai komunikator, pengambil keputusan, pemimpin dan pengelola (manajer). Dalam menjalankan tugasnya *Chief Executive Officer* (CEO) dibantu oleh *Chief Operational Officer* dan *manufacturing head* serta beberapa *departement* dan divisi yang memiliki tugas wewenang yang berbeda-beda.

2. *Chief Operational Officer*

*Chief Operational Officer* (COO) bertugas membantu *Chief Executive Officer* dan menjadi pengganti apabila *Chief Executive Officer* tidak dapat menjalankan tugasnya karena alasan tertentu. Selain itu, *Chief Operational Officer* bertugas untuk mengawasi kinerja manager dari masing-masing *departement*, *Chief Operational Officer* membawahi *Manufacturing Head* dan *Enterprise Resource Planning Departement*.

3. *Manufacturing Head*

*Manufacturing Head* bertugas mengontrol dan mengawasi perkembangan produksi. Selain itu, *Manufacturing Head* bertugas untuk memonitor perkembangan semua *departement*. *Manufacturing Head* membawahi *Finance Departemen*, *Purchase Departemen*, *Tax Departement*, *Informasi Technology Departement*, *Human Resource Development (HRD) Departement*, *Shipping Departement* dan *Production Departemen*.

4. *Production Manager*

*Production Manager* adalah pimpinan perusahaan yang bertugas mengawasi jalannya operasional pada PT Citra Abadi Sejati Bogor. Selain itu, *Production Manager* dibantu oleh *Supervisor* dalam mengawasi bagian-bagian *Factory*. *Production Manager* membawahi *Lectra*, *Sample*, *Cuting*, *Sewing*, *Washing*, *Quality Control*, *Helper* dan *Finishing*.

5. *Sampling Team*

*Sampling team* adalah team yang bertanggung jawab dalam membuat suatu sample produk sebelum di produksi, menyesuaikan dengan kriteria dan spesifikasi yang telah ditentukan oleh *buyer*.

6. *Product Planning and Material Control (PPMC) Team*

*Product Planning and Material Control (PPMC) Team*, mempunyai tugas dan wewenang membuat produksi, memonitor kegiatan produksi, serta membuat perencanaan material untuk produksi

7. *Purchase Team*

*Purchase Team* bertugas menyiapkan segala kebutuhan dan membuat perencanaan *material* kegiatan produksi. Selain itu, *Purchase Dapartement* juga bertugas memproses kegiatan administrasi permintaan pembelian menjadi (*Purchase Order*). *Purchase Dapartement* membawahi *Marketing*.

8. *Industrial Engineering*

*Industrial Engineering* bertugas merancang layout produksi sesuai dengan draft yang telah disetujui oleh *Product Planning and Material Control (PPMC) Team*, dalam hal ini menyangkut kapasitas produksi, mesin yang digunakan dan lainnya.

9. *Quality Control*

*Team Quality control team* bertanggung jawab juga dalam mengawasi proses produksi, menentukan dan mengawasi mutu produk, sehingga mutu produk yang dihasilkan sesuai dengan standar yang telah ditetapkan oleh *buyer*.

10. *Mechanic Team*

*Mechanic team* bertugas dan bertanggung jawab mengenai pemeliharaan (*maintenance*) peralatan produksi, serta mesinmesin produksi.

11. *Finance Dapartement*

*Finance Dapartement* bertugas mengelola keuangan perusahaan, melakukan pendataan semua transaksi keuangan, melakukan transaksi keuangan perusahaan dan melakukan pembayaran kepada *supplier*. *Finance Dapartement* membawahi *Payroll* dan *Accounting*.

12. *Shipping Dapartement*

*Shipping Dapartemen* bertugas mengelola pengiriman hasil produksi baik jalur udara maupun jalur laut. Selain itu, *Shipping Dapartemen* juga bertugas membuat dokumen pengiriman barang.

13. *Tax Dapartement*

*Tax Dapartement* bertugas menangani proses administrasi yang berhubungan dengan pajak perusahaan. Selain itu, *Tax Dapartement* juga bertugas menangani hak dan kewajiban pajak perusahaan.

14. *Human Resource Development Dapartement*

*Human Resource Development (HRD) Dapartement* bertugas mengelola dan mengembangkan sumber daya manusia, yaitu dalam hal perencanaan, pelaksanaan, dan pengawasan kegiatan sumber daya manusia serta menyusun prosedur seleksi *recruitment* karyawan baru.

#### 15. *Information Techonology Dapartement*

*Information Techonology Dapartement* bertugas memperbaiki dan memelihara setiap unit kerja, khususnya komputer yang terdapat di perusahaan. Selain itu, *Information Techonology Dapartement* juga bertugas menyediakan sistem komputer yang ada di perusahaan.

#### 4.1.4. Deskripsi Profil atau Responden

Profil responden dalam penelitian ini meliputi dari usia, jenis kelamin, pendidikan, lama bekerja dan status. Berikut hasil data responden karyawan pada PT CAS (Citra Abadi Sejati) Bogor:

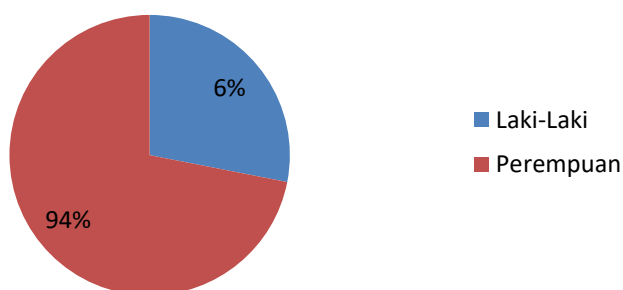
##### 1. Jenis Kelamin

Tabel 4.1 Karakteristik Responden Berdasarkan Jenis Kelamin

Jenis kelamin	Karyawan	Persentase
Perempuan	128	94%
Laki-Laki	8	6%
Jumlah	136	100%

Sumber: Data Primer, diolah 2023

### Jenis Kelamin



Gambar 4.2 Karakteristik Responden Berdasarkan Jenis Kelamin

Berdasarkan gambar di atas dapat diketahui bahwa jenis kelamin perempuan lebih besar dibandingkan dengan jenis kelamin laki-laki. Jenis kelamin laki-laki sebanyak 8 karyawan dengan persentase 6%, sedangkan jenis kelamin perempuan lebih besar yaitu 128 karyawan dengan persentase 94%.

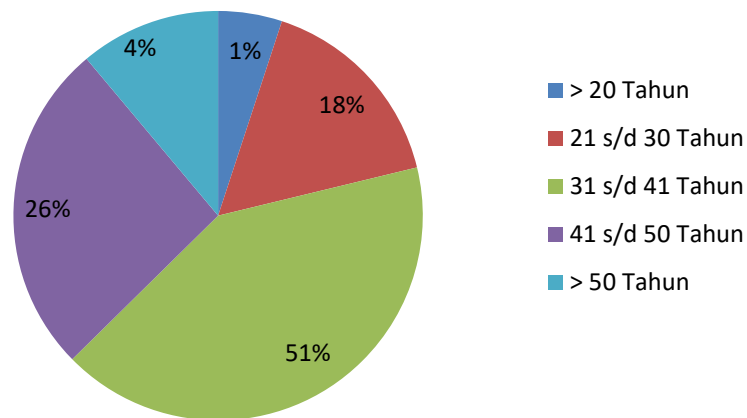
## 2. Usia

Tabel 4.2 Karakteristik Responden Berdasarkan Usia

Usia	Karyawan	Persentase
< 20 Tahun	1	1%
21 s/d 30 Tahun	24	18%
31 s/d 40 Tahun	70	51%
41 s/d 50 Tahun	36	26%
> 50 Tahun	5	4%
Jumlah	136	100%

Sumber: Data Primer, diolah 2023

### USIA



Gambar 4.3 Karakteristik Responden Berdasarkan Usia

Berdasarkan gambar di atas dapat diketahui usia < 20 tahun sebanyak 1 responden dengan persentase 1%, usia 21 s/d 30 tahun sebanyak 24 responden dengan persentase 18%, usia 31 s/d 40 tahun sebanyak 70 responden dengan persentase 51%, usia 41 s/d 50 tahun sebanyak 36 responden dengan persentase 26% dan usia > 50 tahun sebanyak 5 responden dengan persentase 4%.

## 3. Pendidikan

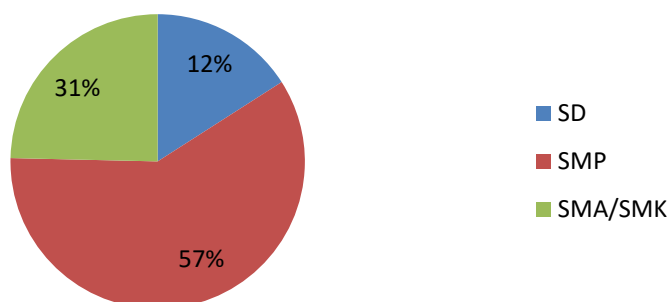
Tabel 4.3 Karakteristik Responden Berdasarkan Pendidikan

Pendidikan	Karyawan	Persentase
SD	17	12%
SMP	77	57%
SMA/SMK	42	31%
Jumlah	136	100%

Sumber: Data Primer, diolah 2023



## Pendidikan Terakhir



Gambar 4.4 Karakteristik Responden Berdasarkan Pendidikan

Berdasarkan gambar di atas dapat diketahui responden dengan pendidikan SD sebanyak 17 responden dengan persentase 12%, pendidikan SMP sebanyak 77 responden dengan persentase 57%, pendidikan SMA/SMK sebanyak 42 responden dengan persentase 31%.

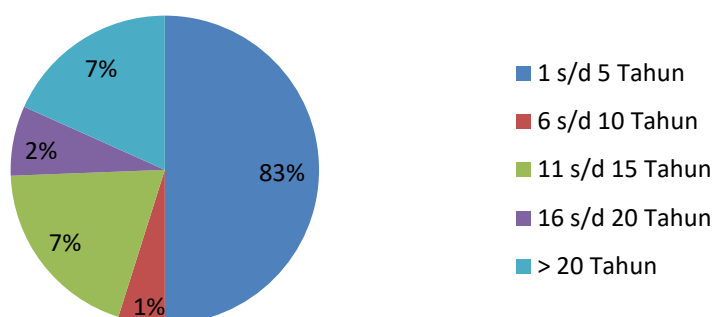
#### 4. Lama Bekerja

Tabel 4.4 Karakteristik Responden Berdasarkan Lama Bekerja

Lama Berkerja	Karyawan	Presentase
1 s/d 5 Tahun	113	83%
6 s/d 10 Tahun	1	1%
11 s/d 15 Tahun	10	7%
16 s/d 19 Tahun	3	2%
> 20 Tahun	9	7%
Jumlah	136	100%

Sumber: Data Primer, diolah 2023

## Lama Bekerja



Gambar 4.5 Karakteristik Responden Berdasarkan Lama Bekerja

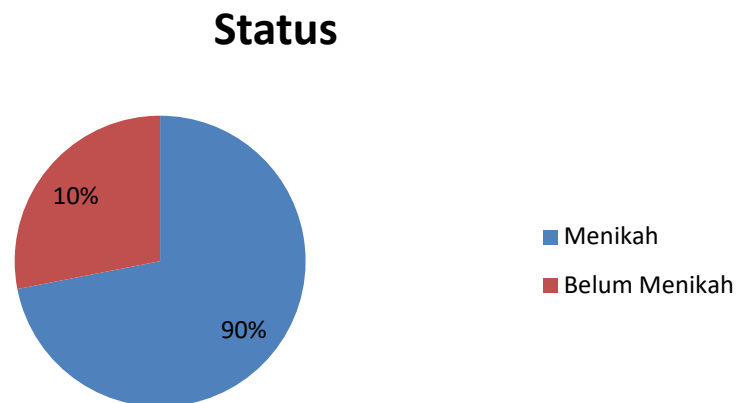
Berdasarkan gambar di atas dapat diketahui responden dengan lama bekerja 1 s/d 5 tahun sebanyak 113 responden dengan persentase 83%, lama bekerja 6 s/d 10 tahun sebanyak 1 responden dengan persentase 1%, lama bekerja 11 s/d 15 tahun sebanyak 10 responden dengan persentase 7%, lama bekerja 16 s/d 19 tahun sebanyak 3 responden dengan persentase 2%, lama bekerja > 20 tahun sebanyak 9 responden dengan persentase 7%.

## 5. Status

Tabel 4.5 Karakteristik Responden Berdasarkan Status

Status	Karyawan	Persentase
Menikah	131	90%
Belum Menikah	15	10%
Jumlah	146	100%

Sumber: Data Primer, diolah 2023



Gambar 4.6 Karakteristik Responden Berdasarkan Status

Berdasarkan gambar di atas dapat diketahui bahwa karyawan dengan status menikah lebih besar dibandingkan dengan yang belum menikah. Karyawan yang belum menikah sebanyak 15 karyawan dengan nilai persentase 10%, sedangkan karyawan yang sudah menikah lebih besar yaitu sebanyak 113 karyawan dengan jumlah persentase 90%.

## 4.2. Analisis Data

### 4.2.1. Analisis Deskriptif

Analisis deskriptif bertujuan untuk mendeskriptifkan gambaran secara mendalam mengenai “Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformatif dan K3 (Keselamatan dan Kesehatan Kerja) Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan Bagian Produksi Pada PT CAS (Citra Abadi Sejati) Bogor dengan frekuensi skor jawaban masing-masing pernyataan untuk setiap variabel yang diteliti.

#### 4.2.1.1. Gaya Kepemimpinan Transformatif Pada PT CAS (Citra Abadi Sejati Bogor)

Gaya kepemimpinan yang diterapkan pemimpin dengan jabatan *Production Manager* pada *factory 1* departemen produksi PT CAS (Citra Abadi Sejati) Bogor adalah gaya kepemimpinan transformatif. Di mana pemimpin memberikan motivasi pada bawahannya untuk bekerja secara maksimal dalam mencapai tujuan perusahaan. Dengan penerapan gaya kepemimpinan transformatif ini, bawahan akan merasa dipercaya, dihargai, loyal dan tanggap kepada pimpinannya. Karyawan sebagai responden melakukan penilaian terhadap perilaku pemimpin dalam memberikan pengaruh dan membangun interaksi positif, menumbuhkan dan meningkatkan kepercayaan bawahan, ramah, terbuka, menginspirasi, meningkatkan komitmen, merubah nilai-nilai pribadi dan membangun harapan perusahaan melalui simpati dan dukungan yang diberikan. Untuk mengetahui kondisi penerapan gaya kepemimpinan transformatif pada departemen produksi (*factory 1*) PT CAS (Citra Abadi Sejati Bogor) yang digambarkan ke dalam 20 pernyataan yang berasal dari 4 indikator gaya kepemimpinan transformatif yaitu *Idealized Influence* (Pengaruh Ideal), *Inspirational Motivation* (Motivasi Inspirasional), *Intellectual Stimulation* (Stimulasi Intelektual) dan *Individualized Consideration* (Pertimbangan Individual), pada tabel di bawah ini:

Tabel 4.6 Tanggapan Responden Mengenai Gaya Kepemimpinan Transformatif

No	Indikator	Pernyataan	SI	Sr	KK	P	TP	Tanggapan Total Responden	Rata-Rata Per Indikator
			5	4	3	2	1		
1)	<i>Idealized Influence</i> (Pengaruh Ideal)	Pemimpin memberikan petunjuk kepada karyawan bagaimana menyelesaikan suatu pekerjaan untuk mencapai visi perusahaan.	19 (14%)	47 (35%)	33 (24%)	16 (12%)	21 (15%)	64%	71%

No	Indikator	Pernyataan	SI	Sr	KK	P	TP	Tanggapan Total Responden	Rata-Rata Per Indikator
			5	4	3	2	1		
		Pemimpin memberikan kepercayaan kepada karyawan dalam melaksanakan pekerjaan.	34 (25%)	50 (37%)	27 (20%)	7 (5%)	18 (13%)	71%	
		Pemimpin memiliki sikap jujur dalam bekerja.	39 (29%)	47 (35%)	29 (21%)	10 (7%)	11 (8%)	74%	
		Pemimpin memberikan contoh teladan yang baik pada karyawan.	39 (29%)	57 (42%)	15 (11%)	10 (7%)	15 (11%)	74%	
		Pemimpin memberi pengaruh ke arah yang lebih baik kepada karyawan.	39 (29%)	44 (32%)	26 (19%)	7 (5%)	20 (15%)	71%	
2)	<i>Inspirational Motivation</i> (Motivasi Inspirasional)	Pemimpin memberikan motivasi kepada karyawan untuk bekerja lebih baik.	38 (28%)	51 (38%)	19 (14%)	16 (12%)	12 (9%)	73%	71%
Pemimpin mengkomunikasikan target perusahaan yang harus dicapai.		37 (27%)	46 (34%)	32 (24%)	5 (4%)	16 (12%)	72%		
Pemimpin membangkitkan antusiasme karyawan untuk melakukan pekerjaan.		22 (16%)	47 (35%)	44 (32%)	10 (7%)	13 (10%)	68%		
Pemimpin menumbuhkan rasa percaya diri karyawan dalam		31 (23%)	51 (38%)	29 (21%)	7 (5%)	18 (13%)	70%		

No	Indikator	Pernyataan	SI	Sr	KK	P	TP	Tanggapan Total Responden	Rata-Rata Per Indikator
			5	4	3	2	1		
		melakukan pekerjaan.							
		Pemimpin memberikan semangat serta inspirasi kepada karyawan sebelum melakukan pekerjaan.	22 (16%)	60 (44%)	34 (25%)	10 (7%)	10 (7%)	71%	
3)	<i>Intellectual Stimulation</i> (Stimulasi Intelektual)	Pemimpin mendorong karyawan untuk selalu inovatif dalam menyelesaikan pekerjaan.	35 (16%)	44 (32%)	36 (26%)	9 (7%)	12 (9%)	72%	71%
		Pemimpin mendorong karyawan untuk menggunakan kreativitas dalam menyelesaikan pekerjaan.	25 (18%)	47 (35%)	39 (29%)	13 (10%)	12 (9%)	69%	
		Pemimpin mendorong karyawan untuk menyelesaikan masalah pekerjaan secara rasional/logis.	37 (27%)	45 (33%)	28 (21%)	9 (7%)	17 (13%)	71%	
		Pemimpin cerdas dalam menghadapi masalah.	30 (22%)	52 (38%)	32 (24%)	13 (10%)	9 (7%)	71%	
		Pemimpin memberikan solusi kepada karyawan.	32 (24%)	40 (29%)	42 (31%)	12 (9%)	10 (7%)	71%	
		Pemimpin menciptakan rasa nyaman karyawan dalam bekerja.	22 (16%)	52 (38%)	35 (26%)	14 (10%)	13 (10%)	68%	
4)	<i>Individualized Consideration</i> (Pertimbangan Individual)	Pemimpin berupaya meningkatkan	37 (27%)	43 (32%)	27 (20%)	19 (14%)	10 (7%)	71%	71%

No	Indikator	Pernyataan	SI	Sr	KK	P	TP	Tanggapan Total Responden	Rata-Rata Per Indikator
			5	4	3	2	1		
		pengembangan diri karyawan.							
		Pemimpin memperlakukan karyawan sebagai individu yang masing-masing memiliki kebutuhan, kemampuan dan aspirasi yang berbeda.	16 (12%)	65 (48%)	29 (21%)	18 (13%)	8 (6%)	69%	
		Pemimpin memberikan nasihat yang sangat penting bagi pengembangan diri karyawan.	13 (10%)	72 (53%)	29 (21%)	12 (9%)	10 (7%)	70%	
		Pemimpin memiliki komunikasi yang baik dengan bawahan (karyawan).	36 (26%)	58 (43%)	22 (16%)	15 (11%)	5 (4%)	75%	
<b>Rata-Rata Tanggapan Total Responden</b>								<b>71%</b>	

Sumber: Data Primer, diolah 2023

### 1) *Idealized Influence* (Pengaruh Ideal)

Berdasarkan hasil jawaban dari responden mengenai pernyataan “Pemimpin memberikan petunjuk kepada karyawan bagaimana menyelesaikan suatu pekerjaan untuk mencapai visi perusahaan” diketahui responden yang menjawab selalu sebanyak 19 orang dengan persentase sebesar 14%, responden yang menjawab sering sebanyak 47 orang dengan persentase sebesar 24%, responden yang menjawab kadang-kadang sebanyak 33 orang dengan persentase sebesar 24%, responden yang menjawab pernah sebanyak 16 orang dengan persentase sebesar 12% dan responden yang menjawab tidak pernah sebanyak 21 orang dengan persentase sebesar 15%. Tanggapan total responden pada pernyataan ini sebesar 64%, artinya responden menilai bahwa pemimpin dengan jabatan *production manager* sering memberikan petunjuk kepada karyawan bagaimana menyelesaikan suatu pekerjaan untuk mencapai visi perusahaan.

Berdasarkan hasil jawaban dari responden mengenai pernyataan “Pemimpin memberikan kepercayaan kepada karyawan dalam melaksanakan

pekerjaan” diketahui responden yang menjawab selalu sebanyak 34 orang dengan persentase sebesar 25%, responden yang menjawab sering sebanyak 50 orang dengan persentase sebesar 37%, responden yang menjawab kadang-kadang sebanyak 27 orang dengan persentase sebesar 20%, responden yang menjawab pernah sebanyak 7 orang dengan persentase sebesar 5% dan responden yang menjawab tidak pernah sebanyak 18 orang dengan persentase sebesar 13%. Tanggapan total responden pada pernyataan ini sebesar 71%, artinya responden setuju bahwa pemimpin sering memberikan kepercayaan kepada karyawan dalam melaksanakan pekerjaan.

Berdasarkan hasil jawaban dari responden mengenai pernyataan “Pemimpin memiliki sikap jujur dalam bekerja” diketahui responden yang menjawab selalu sebanyak 39 orang dengan persentase sebesar 29%, responden yang menjawab sering sebanyak 47 orang dengan persentase sebesar 35%, responden yang menjawab kadang-kadang sebanyak 29 orang dengan persentase sebesar 21%, responden yang menjawab pernah sebanyak 10 orang dengan persentase sebesar 7% dan responden yang menjawab tidak pernah sebanyak 11 orang dengan persentase sebesar 8%. Tanggapan total responden pada pernyataan ini sebesar 74%, artinya responden menilai bahwa pemimpin sering bersikap jujur dalam bekerja.

Berdasarkan hasil jawaban dari responden mengenai pernyataan “Pemimpin memberikan contoh teladan yang baik pada karyawan” diketahui responden yang menjawab selalu sebanyak 39 orang dengan persentase sebesar 29%, responden yang menjawab sering sebanyak 57 orang dengan persentase sebesar 42%, responden yang menjawab kadang-kadang sebanyak 15 orang dengan persentase sebesar 11%, responden yang menjawab pernah sebanyak 10 orang dengan persentase sebesar 7% dan responden yang menjawab tidak pernah sebanyak 15 orang dengan persentase sebesar 11%. Tanggapan total responden pada pernyataan ini sebesar 74%, artinya responden menilai bahwa pemimpin sering memberikan contoh teladan yang baik pada karyawan.

Berdasarkan hasil jawaban dari responden mengenai pernyataan “Pemimpin memberi pengaruh ke arah yang lebih baik kepada karyawan” diketahui responden yang menjawab selalu sebanyak 39 orang dengan persentase sebesar 29%, responden yang menjawab sering sebanyak 44 orang dengan persentase sebesar 32%, responden yang menjawab kadang-kadang sebanyak 26 orang dengan persentase sebesar 19%, responden yang menjawab pernah sebanyak 7 orang dengan persentase sebesar 5% dan responden yang menjawab tidak pernah sebanyak 20 orang dengan persentase sebesar 15%. Tanggapan total responden pernyataan ini sebesar 71%, artinya pemimpin sering memberi pengaruh ke arah yang lebih baik kepada karyawan.

## 2) *Inspirational Motivation* (Motivasi Inspirasional)

Berdasarkan hasil jawaban dari responden mengenai pernyataan

“Pemimpin memberikan motivasi kepada karyawan untuk bekerja lebih baik” diketahui responden yang menjawab selalu sebanyak 38 orang dengan persentase sebesar 28%, responden yang menjawab sering sebanyak 51 orang dengan persentase sebesar 38%, responden yang menjawab kadang-kadang sebanyak 19 orang dengan persentase sebesar 14%, responden yang menjawab pernah sebanyak 16 orang dengan persentase sebesar 12% dan responden yang menjawab tidak pernah sebanyak 12 orang dengan persentase sebesar 9%. Tanggapan total responden pada pernyataan ini sebesar 73%, artinya pemimpin sering memberikan motivasi kepada karyawan untuk bekerja lebih baik.

Berdasarkan hasil jawaban dari responden mengenai pernyataan “Pemimpin mengkomunikasikan target perusahaan yang harus dicapai” diketahui responden yang menjawab selalu sebanyak 37 orang dengan persentase sebesar 27%, responden yang menjawab sering sebanyak 46 orang dengan persentase sebesar 34%, responden yang menjawab kadang-kadang sebanyak 32 orang dengan persentase sebesar 24%, responden yang menjawab pernah sebanyak 5 orang dengan persentase sebesar 4% dan responden yang menjawab tidak pernah sebanyak 16 orang dengan persentase sebesar 12%. Tanggapan total responden pada pernyataan ini sebesar 72%, artinya responden menilai bahwa pemimpin sering mengkomunikasikan target perusahaan yang harus dicapai kepada karyawan.

Berdasarkan hasil jawaban dari responden mengenai pernyataan “Pemimpin membangkitkan antusiasme karyawan untuk melakukan pekerjaan” diketahui responden yang menjawab selalu sebanyak 22 orang dengan persentase sebesar 16%, responden yang menjawab sering sebanyak 47 orang dengan persentase sebesar 35%, responden yang menjawab kadang-kadang sebanyak 44 orang dengan persentase sebesar 32%, responden yang menjawab pernah sebanyak 10 orang dengan persentase sebesar 7% dan responden yang menjawab tidak pernah sebanyak 13 orang dengan persentase sebesar 10%. Tanggapan total responden pada pernyataan ini sebesar 68%, artinya responden menilai bahwa pemimpin sering membangkitkan antusiasme karyawan untuk melakukan pekerjaan.

Berdasarkan hasil jawaban dari responden mengenai pernyataan “Pemimpin menumbuhkan rasa percaya diri karyawan dalam melakukan pekerjaan” diketahui responden yang menjawab selalu sebanyak 31 orang dengan persentase sebesar 23%, responden yang menjawab sering sebanyak 51 orang dengan persentase sebesar 38%, responden yang menjawab kadang-kadang sebanyak 29 orang dengan persentase sebesar 21%, responden yang menjawab pernah sebanyak 7 orang dengan persentase sebesar 5% dan responden yang menjawab tidak pernah sebanyak 18 orang dengan persentase sebesar 13%. Tanggapan total responden pada pernyataan ini sebesar 70%, artinya responden menilai bahwa pemimpin sering menumbuhkan rasa percaya diri karyawan dalam melakukan pekerjaan.

Berdasarkan hasil jawaban dari responden mengenai pernyataan



“Pemimpin memberikan semangat serta inspirasi kepada karyawan sebelum melakukan pekerjaan” diketahui responden yang menjawab selalu sebanyak 22 orang dengan persentase sebesar 16%, responden yang menjawab sering sebanyak 60 orang dengan persentase sebesar 44%, responden yang menjawab kadang-kadang sebanyak 34 orang dengan persentase sebesar 25%, responden yang menjawab pernah sebanyak 10 orang dengan persentase sebesar 7% dan responden yang menjawab tidak pernah sebanyak 10 orang dengan persentase sebesar 7%. Tanggapan total responden pada pernyataan ini sebesar 71%, artinya responden menilai bahwa pemimpin sering memberikan semangat serta inspirasi kepada karyawan sebelum melakukan pekerjaan.

### 3) *Intellectual Stimulation* (Stimulasi Intelektual)

Berdasarkan hasil jawaban dari responden mengenai pernyataan “Pemimpin mendorong karyawan untuk selalu inovatif dalam menyelesaikan pekerjaan” diketahui responden yang menjawab selalu sebanyak 35 orang dengan persentase sebesar 16%, responden yang menjawab sering sebanyak 44 orang dengan persentase sebesar 32%, responden yang menjawab kadang-kadang sebanyak 36 orang dengan persentase sebesar 26%, responden yang menjawab pernah sebanyak 9 orang dengan persentase sebesar 7% dan responden yang menjawab tidak pernah sebanyak 12 orang dengan persentase sebesar 9%. Tanggapan total responden pada pernyataan ini sebesar 72%, artinya responden menilai bahwa pemimpin sering mendorong karyawan untuk selalu inovatif dalam menyelesaikan pekerjaan.

Berdasarkan hasil jawaban dari responden mengenai pernyataan “Pemimpin mendorong karyawan untuk menggunakan kreativitas dalam menyelesaikan pekerjaan” diketahui responden yang menjawab selalu sebanyak 25 orang dengan persentase sebesar 18%, responden yang menjawab sering sebanyak 47 orang dengan persentase sebesar 35%, responden yang menjawab kadang-kadang sebanyak 39 orang dengan persentase sebesar 29%, responden yang menjawab pernah sebanyak 13 orang dengan persentase sebesar 10% dan responden yang menjawab tidak pernah sebanyak 12 orang dengan persentase sebesar 9%. Tanggapan total responden pada pernyataan ini sebesar 69%, artinya responden menilai bahwa pemimpin sering mendorong karyawan untuk menggunakan kreativitas dalam menyelesaikan pekerjaan.

Berdasarkan hasil jawaban dari responden mengenai pernyataan “Pemimpin mendorong karyawan untuk menyelesaikan masalah pekerjaan secara rasional/logis” diketahui responden yang menjawab selalu sebanyak 37 orang dengan persentase sebesar 27%, responden yang menjawab sering sebanyak 45 orang dengan persentase sebesar 33%, responden yang menjawab kadang-kadang sebanyak 28 orang dengan persentase sebesar 21%, responden yang menjawab pernah sebanyak 9 orang dengan persentase sebesar 7% dan responden yang menjawab tidak pernah sebanyak 17 orang dengan persentase

sebesar 13%. Tanggapan total responden pada pernyataan ini sebesar 71%, artinya responden menilai bahwa pemimpin sering mendorong karyawan untuk menyelesaikan masalah pekerjaan secara rasional/logis.

Berdasarkan hasil jawaban dari responden mengenai pernyataan “Pemimpin cerdas dalam menghadapi masalah” diketahui responden yang menjawab selalu sebanyak 30 orang dengan persentase sebesar 22%, responden yang menjawab sering sebanyak 52 orang dengan persentase sebesar 38%, responden yang menjawab kadang-kadang sebanyak 32 orang dengan persentase sebesar 24%, responden yang menjawab pernah sebanyak 13 orang dengan persentase sebesar 10% dan responden yang menjawab tidak pernah sebanyak 9 orang dengan persentase sebesar 7%. Tanggapan total responden pada pernyataan ini sebesar 71%, artinya responden menilai bahwa pemimpin cerdas dalam menghadapi masalah.

Berdasarkan hasil jawaban dari responden mengenai pernyataan “Pemimpin memberikan solusi kepada karyawan” diketahui responden yang menjawab selalu sebanyak 32 orang dengan persentase sebesar 24%, responden yang menjawab sering sebanyak 40 orang dengan persentase sebesar 29%, responden yang menjawab kadang-kadang sebanyak 42 orang dengan persentase sebesar 31%, responden yang menjawab pernah sebanyak 12 orang dengan persentase sebesar 9% dan responden yang menjawab tidak pernah sebanyak 10 orang dengan persentase sebesar 7%. Dengan tanggapan total responden sebesar 71%, artinya responden menilai bahwa pemimpin sering memberikan solusi kepada karyawan.

#### 4) *Individualized Consideration* (Pertimbangan Individual)

Berdasarkan hasil jawaban dari responden mengenai pernyataan “Pemimpin menciptakan rasa nyaman karyawan dalam bekerja” diketahui responden yang menjawab selalu sebanyak 22 orang dengan persentase sebesar 16%, responden yang menjawab sering sebanyak 52 orang dengan persentase sebesar 38%, responden yang menjawab kadang-kadang sebanyak 35 orang dengan persentase sebesar 26%, responden yang menjawab pernah sebanyak 14 orang dengan persentase sebesar 10% dan responden yang menjawab tidak pernah sebanyak 13 orang dengan persentase sebesar 10%. Tanggapan total responden pada pernyataan ini sebesar 68%, artinya responden menilai bahwa pemimpin sering menciptakan rasa nyaman karyawan dalam bekerja.

Berdasarkan hasil jawaban dari responden mengenai pernyataan “Pemimpin berupaya meningkatkan pengembangan diri karyawan” diketahui responden yang menjawab selalu sebanyak 37 orang dengan persentase sebesar 27%, responden yang menjawab sering sebanyak 43 orang dengan persentase sebesar 32%, responden yang menjawab kadang-kadang sebanyak 27 orang dengan persentase sebesar 20%, responden yang menjawab pernah sebanyak 19 orang dengan persentase sebesar 14% dan responden yang menjawab tidak

pernah sebanyak 10 orang dengan persentase sebesar 7%. Tanggapan total responden pada pernyataan ini sebesar 71%, artinya responden menilai bahwa pemimpin sering berupaya untuk meningkatkan pengembangan diri karyawan.

Berdasarkan hasil jawaban dari responden mengenai pernyataan “Pemimpin memperlakukan karyawan sebagai individu yang masing-masing memiliki kebutuhan, kemampuan dan aspirasi yang berbeda” diketahui responden yang menjawab selalu sebanyak 16 orang dengan persentase sebesar 12%, responden yang menjawab sering sebanyak 65 orang dengan persentase sebesar 48%, responden yang menjawab kadang-kadang sebanyak 29 orang dengan persentase sebesar 21%, responden yang menjawab pernah sebanyak 18 orang dengan persentase sebesar 13% dan responden yang menjawab tidak pernah sebanyak 8 orang dengan persentase sebesar 6%. Tanggapan total responden pada pernyataan ini sebesar 69%, artinya responden menilai bahwa pemimpin sering memperlakukan karyawan sebagai individu yang masing-masing memiliki kebutuhan, kemampuan dan aspirasi yang berbeda.

Berdasarkan hasil jawaban dari responden mengenai pernyataan “Pemimpin memberikan nasihat yang sangat penting bagi pengembangan diri karyawan” diketahui responden yang menjawab selalu sebanyak 13 orang dengan persentase sebesar 10%, responden yang menjawab sering sebanyak 72 orang dengan persentase sebesar 53%, responden yang menjawab kadang-kadang sebanyak 29 orang dengan persentase sebesar 21%, responden yang menjawab pernah sebanyak 12 orang dengan persentase sebesar 9% dan responden yang menjawab tidak pernah sebanyak 10 orang dengan persentase sebesar 7%. Tanggapan total responden pada pernyataan ini sebesar 70%, artinya responden menilai bahwa pemimpin sering memberikan nasihat yang sangat penting bagi pengembangan diri karyawan.

Berdasarkan hasil jawaban dari responden mengenai pernyataan “Pemimpin memiliki komunikasi yang baik dengan bawahan (karyawan)” diketahui responden yang menjawab selalu sebanyak 36 orang dengan persentase sebesar 26%, responden yang menjawab sering sebanyak 58 orang dengan persentase sebesar 43%, responden yang menjawab kadang-kadang sebanyak 22 orang dengan persentase sebesar 16%, responden yang menjawab pernah sebanyak 15 orang dengan persentase sebesar 11% dan responden yang menjawab tidak pernah sebanyak 5 orang dengan persentase sebesar 4%. Tanggapan total responden pada pernyataan ini sebesar 75%, artinya artinya responden menilai bahwa pemimpin sering memiliki komunikasi yang baik dengan bawahan (karyawan).

Berdasarkan tabel 4.6 hasil tanggapan responden mengenai pernyataan-pernyataan variabel gaya kepemimpinan transformasional pada PT CAS (Citra Abadi Sejati) Bogor yang digambarkan ke dalam 20 pernyataan dengan melibatkan 136 responden diperoleh rata-rata tanggapan total responden sebesar

71%. Indikator yang memiliki nilai rata-rata per indikator tertinggi terdapat pada indikator *Individualized Consideration* (Pertimbangan Individual) dengan persentase sebesar 75%. Sedangkan, untuk indikator yang memiliki nilai rata-rata per indikator terendah terdapat pada indikator *Idealized Influence* (Pengaruh Ideal) dengan persentase sebesar 69%. Untuk pernyataan yang memiliki nilai tanggapan total responden tertinggi yaitu pada pernyataan “Pemimpin memiliki komunikasi yang baik dengan bawahan (karyawan)” sebesar 75% dan untuk pernyataan yang memiliki nilai tanggapan total responden terendah yaitu pada pernyataan “Pemimpin memberikan petunjuk kepada karyawan bagaimana menyelesaikan suatu pekerjaan untuk mencapai visi perusahaan” sebesar 64%.

Rata-rata tanggapan total responden pada gaya kepemimpinan transformasional yaitu sebesar 71%. Hal itu menunjukkan gaya kepemimpinan transformasional yang diterapkan pada PT CAS (Citra Abadi Sejati Bogor) termasuk kategori sering (baik). Pemimpin pada PT CAS (Citra Abadi Sejati Bogor) bagian departemen produksi khususnya pada *factory 1* sering memberi pengaruh ke arah yang lebih baik kepada karyawan, pemimpin sering memberikan motivasi kepada karyawan untuk bekerja lebih baik serta mengkomunikasikan target perusahaan yang harus dicapai. Selain itu juga, pemimpin sering membangkitkan semangat dan antusiasme karyawan agar dapat bekerja lebih baik. Dalam menghadapi permasalahan yang terjadi saat bekerja, pemimpin sering mendorong karyawan untuk menyelesaikan masalah pekerjaan secara rasional/logis dan sering memberikan solusi kepada karyawan.

Hasil rata-rata responden di atas kemudian diolah kembali dengan menggunakan aplikasi SPSS versi 26 untuk mengetahui hasil uji distribusi frekuensi dengan perhitungan sebagai berikut:

Tabel 4.7 Hasil Uji Distribusi Frekuensi Variabel Gaya Kepemimpinan Transformasional

Statistics		
Gaya Kepemimpinan Transformasional (X1)		
N	Valid	136
	Missing	0
Mean		70.8235
Median		72.0000
Mode		79.00
Std. Deviation		11.54821
Variance		133.361
Range		48.00
Minimum		45.00
Maximum		93.00
Sum		9632.00

Sumber: Data Primer, diolah 2023

Berdasarkan tabel 4.7 di atas menunjukkan bahwa rata-rata empirik variabel Gaya Kepemimpinan Transformasional adalah 70,82 dengan *range* 48,00 dan total skor 9632,00. Untuk mengetahui hasil pengolahan data variabel Gaya Kepemimpinan Transformasional yang ada pada PT CAS (Citra Abadi Sejati) Bogor, hasil rata-rata empirik dibandingkan dengan rata-rata teoritis sebagai berikut:

$$\text{Skor Teoritis} = \frac{\text{skor terendah jumlah pertanyaan} + \text{skor tertinggi jumlah pertanyaan}}{2}$$

$$\text{Skor Teoritis} = \frac{1.20 + 5.20}{2} = 60$$

Berdasarkan hasil perhitungan tersebut, maka dapat diketahui bahwa skor rata-rata empirik sebesar 70,82 dan skor rata-rata teoritis sebesar 60, artinya skor rata-rata empirik lebih besar daripada skor rata-rata teoritis, sehingga dapat diketahui bahwa rata-rata jawaban responden atas pernyataan pada indikator variabel gaya kepemimpinan transformasional dapat dikatakan relatif baik.

#### 4.2.1.2. K3 (Keselamatan dan Kesehatan Kerja) Pada PT CAS (Citra Abadi Sejati Bogor)

K3 (Keselamatan dan Kesehatan Kerja) adalah suatu upaya meningkatkan dan memelihara derajat tertinggi pencegahan yang berkaitan dengan kesehatan, keselamatan dan kesejahteraan para pekerja dalam segala jenis pekerjaan baik secara fisik, mental dan kesejahteraan sosial. K3 (Keselamatan dan Kesehatan

Kerja) berfungsi sebagai sarana utama untuk pencegahan kecelakaan, cacat dan kematian yang disebabkan oleh kecelakaan kerja. Dalam praktiknya, K3 (Keselamatan dan Kesehatan Kerja) melibatkan pengaturan lingkungan kerja yang sesuai dengan kondisi fisik dan psikologis pekerja, serta kesesuaian antara pekerjaan dengan pekerja dan tugasnya. Sehingga, dapat mengurangi probabilitas kecelakaan kerja atau penyakit akibat kelalaian yang mengakibatkan demotivasi dan defisiensi produktivitas kerja.

Berdasarkan UU No. 1 Tahun 1970 tentang keselamatan kerja, bahwa tujuan K3 (Keselamatan dan Kesehatan Kerja) yang berkaitan dengan mesin, peralatan, landasan tempat kerja dan lingkungan tempat kerja adalah untuk mencegah terjadinya kecelakaan dan sakit akibat kerja, memberikan perlindungan pada sumber-sumber produksi sehingga dapat meningkatkan efisiensi dan produktivitas. Hal ini tentu sangat penting mengingat apabila kesehatan karyawan buruk maka akan mengakibatkan turunnya *output* serta demotivasi kerja.

PT CAS (Citra Abadi Sejati) Bogor telah menerapkan program K3 (Keselamatan dan Kesehatan Kerja) yang sesuai dengan standar SMK3 (Sistem Manajemen Keselamatan dan Kesehatan Kerja) diantaranya alat Pertolongan Pertama Pada Kecelakaan (P3K) disetiap ruangan pada semua departemen, terdapat Alat Pelindung Diri (APD) seperti Helm Pemadam, Kapak *Safety*, *Fire Blanket* (Kain Pemadam), *Safety Shoes*, Masker Respirator, Sarung Tangan Karet, *Googles*, *Metal Mesh* atau *Metal Gloves*, Masker, *Ear Plug*, *Ear Muff* dan *Safety Support Belt* yang diletakkan di tempat khusus Alat Pelindung Diri (APD). Sesuai dengan *Standard Operation Procedure* (SOP), Alat Pelindung Diri (APD) yang tersedia pada PT CAS (Citra Abadi Sejati) Bogor ini digunakan diwaktu tertentu sesuai dengan kebutuhan. Manajer Departemen bertanggung jawab untuk menyediakan dan mengontrol penggunaan Alat Pelindung Diri (APD) di area kerjanya. Selain itu, adanya rambu-rambu K3 (Keselamatan dan Kesehatan Kerja) dan jalur evakuasi di area tempat kerja karyawan. Namun, walaupun telah disediakan fasilitas di perusahaan, alat-alat pelindung diri untuk mencegah terjadinya kecelakaan dan penyakit akibat kerja, tetapi masih banyak karyawan yang tidak menggunakan alat pelindung diri tersebut dan masih banyak karyawan yang lalai terhadap pekerjaannya. Sehingga, kecelakaan dan penyakit akibat kerja sering terjadi dan terus meningkat setiap tahunnya.

Untuk mengetahui kondisi penerapan K3 (Keselamatan dan Kesehatan Kerja) pada PT CAS (Citra Abadi Sejati Bogor) digambarkan ke dalam 25 pernyataan yang berasal dari lima indikator K3 (Keselamatan dan Kesehatan Kerja), yaitu keadaan tempat lingkungan kerja, pengaturan udara, pengaturan penerangan, pemakaian peralatan kerja dan kondisi fisik karyawan dengan jumlah responden sebanyak 136 responden. Berikut ini adalah gambaran secara deskriptif dan disajikan ke dalam tabel dibawah ini:

Tabel 4.8 Tanggapan Responden Mengenai K3 (Keselamatan dan Kesehatan Kerja)

No	Indikator	Pernyataan	SS	S	KS	TS	STS	Tanggapan Total Responden	Rata-Rata Per Indikator
			5	4	3	2	1		
1)	Keadaan Tempat Lingkungan Kerja	Adanya jalur evakuasi jika terjadi kondisi darurat.	50 (37%)	65 (48%)	13 (10%)	4 (3%)	4 (3%)	83%	80%
		Penyimpanan alat berbahaya sudah diperhatikan keamanannya.	46 (34%)	58 (47%)	29 (21%)	3 (2%)	0 (0%)	82%	
		Setiap karyawan yang bekerja berada dalam kondisi lingkungan kerja yang aman.	41 (30%)	67 (49%)	22 (16%)	5 (4%)	1 (1%)	81%	
		Tingkat kesesuaian antara jenis pekerjaan dengan ruang gerak yang disediakan perusahaan sangat diperlukan untuk melakukan suatu pekerjaan.	42 (31%)	74 (54%)	16 (12%)	0 (0%)	4 (3%)	78%	
		Adanya rambu-rambu K3 (Keselamatan dan Kesehatan Kerja) disetiap sudut ruang kerja.	44 (32%)	55 (40%)	23 (17%)	8 (6%)	6 (4%)	78%	
2)	Pengaturan Udara	Adanya fasilitas AC yang memadai di ruang kerja karyawan.	22 (16%)	81 (60%)	27 (20%)	2 (1%)	4 (3%)	77%	76%
		Ventilasi di ruang kerja karyawan bekerja berfungsi dengan baik.	33 (24%)	73 (54%)	16 (12%)	6 (4%)	8 (6%)	77%	
		Suhu udara di ruang kerja karyawan nyaman dan tidak mengganggu aktivitas kerja saya.	30 (22%)	69 (51%)	23 (17%)	5 (4%)	9 (7%)	76%	
		Temperatur udara	39 (29%)	57 (42%)	28 (21%)	8 (6%)	4 (3%)	78%	

No	Indikator	Pernyataan	SS	S	KS	TS	STS	Tanggapan Total Responden	Rata-Rata Per Indikator
			5	4	3	2	1		
		di ruang kerja karyawan sudah cukup, tidak terlalu dingin.							
		Kelembaban udara pada ruang kerja karyawan baik.	36 (26%)	54 (40%)	25 (18%)	13 (10%)	8 (6%)	74%	
3)	Pengaturan Penerangan	Pengaturan penerangan di ruang kerja karyawan sudah disesuaikan dengan baik	36 (26%)	61 (45%)	19 (14%)	14 (10%)	6 (4%)	76%	76%
		Penerangan di ruang kerja karyawan menggunakan lampu standar perusahaan.	32 (24%)	52 (38%)	29 (21%)	14 (10%)	9 (7%)	72%	
		Penerangan di ruang kerja karyawan membantu dalam menyelesaikan pekerjaan.	50 (37%)	48 (35%)	25 (18%)	9 (7%)	4 (3%)	79%	
		Pencahayaannya di ruang kerja karyawan tidak membuat menyilaukan.	44 (32%)	61 (45%)	16 (12%)	8 (6%)	7 (5%)	79%	
		Lampu yang sudah redup di ruang kerja karyawan segera diganti.	34 (25%)	53 (39%)	21 (15%)	20 (15%)	8 (6%)	73%	
4)		Pemakaian Peralatan Kerja	Peralatan kerja yang akan digunakan karyawan telah diperiksa sebelum dioperasikan.	39 (29%)	55 (40%)	20 (15%)	13 (10%)	9 (7%)	
	Peralatan kerja yang sudah rusak atau usang segera diganti.		42 (31%)	63 (46%)	13 (10%)	10 (7%)	8 (6%)	78%	
	Karyawan mengikuti pelatihan terlebih		47 (35%)	47 (35%)	22 (16%)	12 (9%)	8 (6%)	77%	



No	Indikator	Pernyataan	SS	S	KS	TS	STS	Tanggapan Total Responden	Rata-Rata Per Indikator
			5	4	3	2	1		
		dahulu sebelum menggunakan peralatan kerja.							
		Pemakaian peralatan kerja sudah sesuai dengan SOP ( <i>Standar Operasional Prosedur</i> ) yang ditetapkan.	40 (29%)	52 (38%)	19 (14%)	11 (8%)	14 (10%)	74%	
		Karyawan mampu menggunakan alat pencegahan kebakaran.	42 (31%)	45 (33%)	28 (21%)	9 (7%)	12 (9%)	74%	
5)	Kondisi Fisik Karyawan	Stamina karyawan dalam bekerja harus stabil.	42 (31%)	41 (30%)	33 (24%)	12 (9%)	8 (6%)	74%	72%
		Pemeriksaan kesehatan tenaga kerja dilakukan secara berkala di perusahaan.	38 (28%)	44 (32%)	29 (21%)	15 (11%)	10 (7%)	73%	
		Adanya jaminan K3 (Keselamatan dan Kesehatan Kerja) untuk setiap karyawan.	33 (24%)	54 (40%)	25 (18%)	18 (13%)	6 (4%)	73%	
		Karyawan memiliki waktu istirahat yang cukup.	33 (24%)	52 (38%)	25 (18%)	17 (13%)	9 (7%)	72%	
		Adanya klinik di perusahaan yang menyediakan obat-obatan dan alat P3K (Pertolongan Pertama Pada Kecelakaan)	41 (33%)	41 (33%)	20 (16%)	14 (11%)	8 (6%)	68%	
<b>Rata-Rata Tanggapan Total Responden</b>								<b>76%</b>	

Sumber: Data Primer, diolah 2023

#### 1) Keadaan Tempat Lingkungan Kerja

Berdasarkan hasil jawaban dari responden mengenai pernyataan “Adanya jalur evakuasi jika terjadi kondisi darurat” diketahui responden yang menjawab sangat setuju sebanyak 50 orang dengan persentase sebesar 37%, responden yang menjawab setuju sebanyak 65 orang dengan persentase sebesar

48%, responden yang menjawab kurang setuju sebanyak 13 orang dengan persentase sebesar 10%, responden yang menjawab tidak setuju sebanyak 4 orang dengan persentase sebesar 3% dan responden yang menjawab sangat tidak setuju sebanyak 4 orang dengan persentase sebesar 3%. Tanggapan total responden pada pernyataan ini sebesar 83%, artinya responden sangat setuju bahwa terdapat jalur evakuasi pada ruang kerja karyawan di PT CAS (Citra Abadi Sejati) Bogor jika terjadi kondisi darurat.

Berdasarkan hasil jawaban dari responden mengenai pernyataan “Penyimpanan alat berbahaya sudah diperhatikan keamanannya” diketahui responden yang menjawab sangat setuju sebanyak 46 orang dengan persentase sebesar 34%, responden yang menjawab setuju sebanyak 58 orang dengan persentase sebesar 47%, responden yang menjawab kurang setuju sebanyak 29 orang dengan persentase sebesar 21%, responden yang menjawab tidak setuju sebanyak 3 orang dengan persentase sebesar 2% dan responden yang menjawab sangat tidak setuju sebanyak 0 orang dengan persentase sebesar 0%. Tanggapan total responden pada pernyataan ini sebesar 82%, artinya responden sangat setuju bahwa penyimpanan alat berbahaya sudah diperhatikan keamanannya oleh pihak PT CAS (Citra Abadi Sejati) Bogor.

Berdasarkan hasil jawaban dari responden mengenai pernyataan “Setiap karyawan yang bekerja berada dalam kondisi lingkungan kerja yang aman” diketahui responden yang menjawab sangat setuju sebanyak 41 orang dengan persentase sebesar 30%, responden yang menjawab setuju sebanyak 67 orang dengan persentase sebesar 49%, responden yang menjawab kurang setuju sebanyak 22 orang dengan persentase sebesar 16%, responden yang menjawab tidak setuju sebanyak 5 orang dengan persentase sebesar 4% dan responden yang menjawab sangat tidak setuju sebanyak 1 orang dengan persentase sebesar 1%. Tanggapan total responden pada pernyataan ini sebesar 81%, artinya responden sangat setuju bahwa setiap karyawan yang bekerja berada dalam kondisi lingkungan kerja yang aman. Kecelakaan kerja dapat terjadi karena kelalaian pada karyawan yang bekerja.

Berdasarkan hasil jawaban dari responden mengenai pernyataan “Tingkat kesesuaian antara jenis pekerjaan dengan ruang gerak yang disediakan perusahaan sangat diperlukan untuk melakukan suatu pekerjaan” diketahui responden yang menjawab sangat setuju sebanyak 42 orang dengan persentase sebesar 31%, responden yang menjawab setuju sebanyak 74 orang dengan persentase sebesar 54%, responden yang menjawab kurang setuju sebanyak 16 orang dengan persentase sebesar 12%, responden yang menjawab tidak setuju sebanyak 0 orang dengan persentase sebesar 0% dan responden yang menjawab sangat tidak setuju sebanyak 4 orang dengan persentase sebesar 3%. Tanggapan total responden pada pernyataan ini sebesar 78%, artinya responden setuju bahwa ruang gerak yang disediakan perusahaan memadai sehingga membantu karyawan dalam melakukan suatu pekerjaan.

Berdasarkan hasil jawaban dari responden mengenai pernyataan “Adanya rambu-rambu K3 (Keselamatan dan Kesehatan Kerja) disetiap sudut ruang kerja” diketahui responden yang menjawab sangat setuju sebanyak 44 orang dengan persentase sebesar 32%, responden yang menjawab setuju sebanyak 55 orang, dengan persentase sebesar 40% responden yang menjawab kurang setuju sebanyak 23 orang dengan persentase sebesar 17%, responden yang menjawab tidak setuju sebanyak 8 orang dengan persentase sebesar 6% dan responden yang menjawab sangat tidak setuju sebanyak 6 orang dengan persentase sebesar 4%. Dengan tanggapan total responden sebesar 78%, artinya responden setuju bahwa terdapat rambu-rambu K3 (Keselamatan dan Kesehatan Kerja) disetiap sudut ruang kerja karyawan.

## 2) Pengaturan Udara

Berdasarkan hasil jawaban dari responden mengenai pernyataan “Adanya fasilitas AC yang memadai di ruang kerja karyawan” diketahui responden yang menjawab sangat setuju sebanyak 22 orang dengan persentase sebesar 16%, responden yang menjawab setuju sebanyak 81 orang dengan persentase sebesar 60%, responden yang menjawab kurang setuju sebanyak 27 orang dengan persentase sebesar 20%, responden yang menjawab tidak setuju sebanyak 2 orang dengan persentase sebesar 1% dan responden yang menjawab sangat tidak setuju sebanyak 4 orang dengan persentase sebesar 3%. Tanggapan total responden pada pernyataan ini sebesar 77%, artinya responden setuju bahwa terdapat fasilitas seperti AC yang memadai di ruang kerja karyawan.

Berdasarkan hasil jawaban dari responden mengenai pernyataan “Ventilasi di ruang kerja karyawan bekerja berfungsi dengan baik” diketahui responden yang menjawab sangat setuju sebanyak 33 orang dengan persentase sebesar 24%, responden yang menjawab setuju sebanyak 73 orang dengan persentase sebesar 54% responden yang menjawab kurang setuju sebanyak 16 orang dengan persentase sebesar 12%, responden yang menjawab tidak setuju sebanyak 6 orang dengan persentase sebesar 4% dan responden yang menjawab sangat tidak setuju sebanyak 8 orang dengan persentase sebesar 6%. Tanggapan total responden pada pernyataan ini sebesar 77%, artinya responden setuju bahwa ventilasi di ruang kerja karyawan dapat berfungsi dengan baik.

Berdasarkan hasil jawaban dari responden mengenai pernyataan “Suhu udara di ruang kerja karyawan nyaman dan tidak mengganggu aktivitas kerja saya” diketahui responden yang menjawab sangat setuju sebanyak 30 orang dengan persentase sebesar 22%, responden yang menjawab setuju sebanyak 69 orang dengan persentase sebesar 51%, responden yang menjawab kurang setuju sebanyak 23 orang dengan persentase sebesar 17%, responden yang menjawab tidak setuju sebanyak 5 orang dengan persentase sebesar 4% dan responden yang menjawab sangat tidak setuju sebanyak 9 orang dengan

persentase sebesar 7%. Tanggapan total responden pada pernyataan ini sebesar 76%, artinya responden setuju bahwa suhu udara di ruang kerja karyawan sesuai, membuat karyawan nyaman dan tidak mengganggu aktivitas kerja karyawan.

Berdasarkan hasil jawaban dari responden mengenai pernyataan “Temperatur udara di ruang kerja karyawan sudah cukup, tidak terlalu dingin” diketahui responden yang menjawab sangat setuju sebanyak 39 orang dengan persentase sebesar 29%, responden yang menjawab setuju sebanyak 57 orang dengan persentase sebesar 42%, responden yang menjawab kurang setuju sebanyak 28 orang dengan persentase sebesar 21%, responden yang menjawab tidak setuju sebanyak 8 orang dengan persentase sebesar 6% dan responden yang menjawab sangat tidak setuju sebanyak 4 orang dengan persentase sebesar 3%. Tanggapan total responden pada pernyataan ini sebesar 78%, artinya responden setuju bahwa temperatur udara di ruang kerja karyawan sudah sesuai dan tidak terlalu dingin.

Berdasarkan hasil jawaban dari responden mengenai pernyataan “Kelembaban udara pada ruang kerja karyawan baik” diketahui responden yang menjawab sangat setuju sebanyak 36 orang dengan persentase sebesar 26%, responden yang menjawab setuju sebanyak 54 orang dengan persentase sebesar 40%, responden yang menjawab kurang setuju sebanyak 25 orang dengan persentase sebesar 18%, responden yang menjawab tidak setuju sebanyak 13 orang dengan persentase sebesar 10% dan responden yang menjawab sangat tidak setuju sebanyak 8 orang dengan persentase sebesar 6%. Tanggapan total responden pada pernyataan ini sebesar 74%, artinya responden setuju bahwa kelembaban udara di ruang kerja karyawan baik.

### 3) Pengaturan Penerangan

Berdasarkan hasil jawaban dari responden mengenai pernyataan “Pengaturan penerangan di ruang kerja karyawan sudah disesuaikan dengan baik” diketahui responden yang menjawab sangat setuju sebanyak 36 orang dengan persentase sebesar 26%, responden yang menjawab setuju sebanyak 61 orang dengan persentase sebesar 45%, responden yang menjawab kurang setuju sebanyak 19 orang dengan persentase sebesar 14%, responden yang menjawab tidak setuju sebanyak 14 orang dengan persentase sebesar 10% dan responden yang menjawab sangat tidak setuju sebanyak 6 orang dengan persentase sebesar 4%. Tanggapan total responden pada pernyataan ini sebesar 76%, artinya responden setuju bahwa pengaturan penerangan di ruang kerja karyawan sudah disesuaikan dengan baik sesuai dengan kebutuhan karyawan untuk membantu dalam menyelesaikan pekerjaan.

Berdasarkan hasil jawaban dari responden mengenai pernyataan “Penerangan di ruang kerja karyawan menggunakan lampu standar perusahaan” diketahui responden yang menjawab sangat setuju sebanyak 32

orang dengan persentase sebesar 24%, responden yang menjawab setuju sebanyak 52 orang dengan persentase sebesar 38%, responden yang menjawab kurang setuju sebanyak 29 orang dengan persentase sebesar 21%, responden yang menjawab tidak setuju sebanyak 14 orang dengan persentase sebesar 10% dan responden yang menjawab sangat tidak setuju sebanyak 9 orang dengan persentase sebesar 7%. Tanggapan total responden pada pernyataan ini sebesar 75%, artinya responden setuju bahwa penerangan di ruang kerja karyawan menggunakan lampu standar perusahaan.

Berdasarkan hasil jawaban dari responden mengenai pernyataan “Penerangan di ruang kerja karyawan membantu dalam menyelesaikan pekerjaan” diketahui responden yang menjawab sangat setuju sebanyak 50 orang dengan persentase sebesar 37%, responden yang menjawab setuju sebanyak 48 orang dengan persentase sebesar 35%, responden yang menjawab kurang setuju sebanyak 25 orang dengan persentase sebesar 18%, responden yang menjawab tidak setuju sebanyak 9 orang dengan persentase sebesar 7% dan responden yang menjawab sangat tidak setuju sebanyak 4 orang dengan persentase sebesar 3%. Tanggapan total responden pada pernyataan ini sebesar 79%, artinya responden setuju bahwa penerangan di ruang kerja karyawan yang sesuai dapat membantu karyawan dalam menyelesaikan pekerjaan.

Berdasarkan hasil jawaban dari responden mengenai pernyataan “Pencahayaannya di ruang kerja karyawan tidak membuat menyilaukan” diketahui responden yang menjawab sangat setuju sebanyak 44 orang dengan persentase sebesar 32%, responden yang menjawab setuju sebanyak 61 orang dengan persentase sebesar 45%, responden yang menjawab kurang setuju sebanyak 16 orang dengan persentase sebesar 12%, responden yang menjawab tidak setuju sebanyak 8 orang dengan persentase sebesar 6% dan responden yang menjawab sangat tidak setuju sebanyak 7 orang dengan persentase sebesar 5%. Tanggapan total responden pada pernyataan ini sebesar 79%, artinya responden setuju bahwa pencahayaannya di ruang kerja karyawan sesuai dan tidak membuat menyilaukan karyawan.

Berdasarkan hasil jawaban dari responden mengenai pernyataan “Lampu yang sudah redup di ruang kerja karyawan segera diganti” diketahui responden yang menjawab sangat setuju sebanyak 34 orang dengan persentase sebesar 25%, responden yang menjawab setuju sebanyak 53 orang dengan persentase sebesar 39%, responden yang menjawab kurang setuju sebanyak 21 orang dengan persentase sebesar 15%, responden yang menjawab tidak setuju sebanyak 20 orang dengan persentase sebesar 15% dan responden yang menjawab sangat tidak setuju sebanyak 8 orang dengan persentase sebesar 6%. Tanggapan total responden pada pernyataan ini sebesar 73%, artinya responden setuju bahwa lampu yang sudah redup ruang kerja karyawan segera diganti dengan yang baru.

## 4) Pemakaian Peralatan Kerja

Berdasarkan hasil jawaban dari responden mengenai pernyataan “Peralatan kerja yang akan karyawan gunakan telah diperiksa sebelum dioperasikan” diketahui responden yang menjawab sangat setuju sebanyak 39 orang dengan persentase sebesar 29%, responden yang menjawab setuju sebanyak 55 orang dengan persentase sebesar 40%, responden yang menjawab kurang setuju sebanyak 20 orang dengan persentase sebesar 15%, responden yang menjawab tidak setuju sebanyak 13 orang dengan persentase sebesar 10% dan responden yang menjawab sangat tidak setuju sebanyak 9 orang dengan persentase sebesar 7%. Tanggapan total responden pada pernyataan ini sebesar 77%, artinya responden setuju bahwa peralatan kerja yang akan karyawan gunakan telah diperiksa sebelum dioperasikan guna mengurangi tingkat kecelakaan kerja.

Berdasarkan hasil jawaban dari responden mengenai pernyataan “Peralatan kerja yang sudah rusak atau usang segera diganti” diketahui responden yang menjawab sangat setuju sebanyak 42 orang dengan persentase sebesar 31%, responden yang menjawab setuju sebanyak 63 orang dengan persentase sebesar 46%, responden yang menjawab kurang setuju sebanyak 13 orang dengan persentase sebesar 10%, responden yang menjawab tidak setuju sebanyak 10 orang dengan persentase sebesar 7% dan responden yang menjawab sangat tidak setuju sebanyak 8 orang dengan persentase sebesar 6%. Tanggapan total responden pada pernyataan ini sebesar 78%, artinya responden setuju bahwa peralatan kerja yang sudah rusak atau usang segera diganti oleh pihak PT CAS (Citra Abadi Sejati) Bogor.

Berdasarkan hasil jawaban dari responden mengenai pernyataan “Karyawan mengikuti pelatihan terlebih dahulu sebelum menggunakan peralatan kerja” diketahui responden yang menjawab sangat setuju sebanyak 47 orang dengan persentase sebesar 35%, responden yang menjawab setuju sebanyak 47 orang dengan persentase sebesar 35%, responden yang menjawab kurang setuju sebanyak 22 orang dengan persentase sebesar 16%, responden yang menjawab tidak setuju sebanyak 12 orang dengan persentase sebesar 9% dan responden yang menjawab sangat tidak setuju sebanyak 8 orang dengan persentase sebesar 6%. Tanggapan total responden pada pernyataan ini sebesar 77%, artinya responden setuju bahwa dalam penggunaan peralatan kerja, karyawan diwajibkan mengikuti pelatihan terlebih dahulu sebelum menggunakan peralatan kerja.

Berdasarkan hasil jawaban dari responden mengenai pernyataan “Pemakaian peralatan kerja sudah sesuai dengan SOP (*Standar Operasional Prosedur*) yang ditetapkan” diketahui responden yang menjawab sangat setuju sebanyak 40 orang dengan persentase sebesar 29%, responden yang menjawab setuju sebanyak 52 orang dengan persentase sebesar 38%, responden yang

menjawab kurang setuju sebanyak 19 orang dengan persentase sebesar 14%, responden yang menjawab tidak setuju sebanyak 11 orang dengan persentase sebesar 8% dan responden yang menjawab sangat tidak setuju sebanyak 14 orang dengan persentase sebesar 10%. Tanggapan total responden pada pernyataan ini sebesar 74%, artinya responden setuju bahwa pemakaian peralatan kerja pada karyawan sudah sesuai dengan SOP (*Standar Operasional Prosedur*) yang ditetapkan.

Berdasarkan hasil jawaban dari responden mengenai pernyataan “Karyawan mampu menggunakan alat pencegahan kebakaran” diketahui responden yang menjawab sangat setuju sebanyak 42 orang dengan persentase sebesar 31%, responden yang menjawab setuju sebanyak 45 orang dengan persentase sebesar 33, responden yang menjawab kurang setuju sebanyak 28 orang dengan persentase sebesar 21%, responden yang menjawab tidak setuju sebanyak 9 orang dengan persentase sebesar 7% dan responden yang menjawab sangat tidak setuju sebanyak 12 orang dengan persentase sebesar 9%. Tanggapan total responden pada pernyataan ini sebesar 74%, artinya responden setuju bahwa karyawan mampu menggunakan alat pencegahan kebakaran dikarenakan karyawan mengikuti pelatihan yang diadakan oleh PT CAS (Citra Abadi Sejati) Bogor.

#### 5) Kondisi Fisik Karyawan

Berdasarkan hasil jawaban dari responden mengenai pernyataan “Stamina karyawan dalam bekerja harus stabil” diketahui responden yang menjawab sangat setuju sebanyak 42 orang dengan persentase sebesar 31%, responden yang menjawab setuju sebanyak 41 orang dengan persentase sebesar 30%, responden yang menjawab kurang setuju sebanyak 33 orang dengan persentase sebesar 24%, responden yang menjawab tidak setuju sebanyak 12 orang dengan persentase sebesar 9% dan responden yang menjawab sangat tidak setuju sebanyak 8 orang dengan persentase sebesar 6%. Tanggapan total responden pada pernyataan ini sebesar 74%, artinya responden sangat setuju bahwa karyawan yang bekerja harus selalu stabil untuk mengurangi dampak dari penyakit akibat kerja.

Berdasarkan hasil jawaban dari responden mengenai pernyataan “Pemeriksaan kesehatan tenaga kerja dilakukan secara berkala di perusahaan” diketahui responden yang menjawab sangat setuju sebanyak 38 orang dengan persentase sebesar 28%, responden yang menjawab setuju sebanyak 44 orang dengan persentase sebesar 32%, responden yang menjawab kurang setuju sebanyak 29 orang dengan persentase sebesar 21%, responden yang menjawab tidak setuju sebanyak 15 orang dengan persentase sebesar 11% dan responden yang menjawab sangat tidak setuju sebanyak 10 orang dengan persentase

sebesar 7%. Tanggapan total responden pada pernyataan ini sebesar 73%, artinya responden setuju bahwa pemeriksaan kesehatan tenaga kerja dilakukan secara berkala pada PT CAS (Citra Abadi Sejati).

Berdasarkan hasil jawaban dari responden mengenai pernyataan “Adanya jaminan K3 (Keselamatan dan Kesehatan Kerja) untuk setiap karyawan” diketahui responden yang menjawab sangat setuju sebanyak 33 orang dengan persentase sebesar 24%, responden yang menjawab setuju sebanyak 54 orang dengan persentase sebesar 40%, responden yang menjawab kurang setuju sebanyak 25 orang dengan persentase sebesar 18%, responden yang menjawab tidak setuju sebanyak 18 orang dengan persentase sebesar 13% dan responden yang menjawab sangat tidak setuju sebanyak 6 orang dengan persentase sebesar 4%. Tanggapan total responden pada pernyataan ini sebesar 73%, artinya responden setuju bahwa adanya jaminan K3 (Keselamatan dan Kesehatan Kerja) untuk setiap karyawan yang disediakan oleh PT CAS (Citra Abadi Sejati).

Berdasarkan hasil jawaban dari responden mengenai pernyataan “Karyawan memiliki waktu istirahat yang cukup” diketahui responden yang menjawab sangat setuju sebanyak 33 orang dengan persentase sebesar 24%, responden yang menjawab setuju sebanyak 52 orang dengan persentase sebesar 38%, responden yang menjawab kurang setuju sebanyak 25 orang dengan persentase sebesar 18%, responden yang menjawab tidak setuju sebanyak 17 orang dengan persentase sebesar 13% dan responden yang menjawab sangat tidak setuju sebanyak 9 orang dengan persentase sebesar 7%. Tanggapan total responden pada pernyataan ini sebesar 72%, artinya responden setuju bahwa karyawan memiliki waktu istirahat yang cukup.

Berdasarkan hasil jawaban dari responden mengenai pernyataan “Adanya klinik di perusahaan yang menyediakan obat-obatan dan alat P3K (Pertolongan Pertama Pada Kecelakaan)” diketahui responden yang menjawab sangat setuju sebanyak 41 orang dengan persentase sebesar 33%, responden yang menjawab setuju sebanyak 41 orang dengan persentase sebesar 33%, responden yang menjawab kurang setuju sebanyak 20 orang dengan persentase sebesar 16%, responden yang menjawab tidak setuju sebanyak 14 orang dengan persentase sebesar 11% dan responden yang menjawab sangat tidak setuju sebanyak 8 orang dengan persentase sebesar 6%. Tanggapan total responden pada pernyataan ini sebesar 74%, artinya responden setuju bahwa terdapat klinik di perusahaan yang menyediakan obat-obatan dan alat P3K (Pertolongan Pertama Pada Kecelakaan) yang dapat membantu karyawan ketika terjadi kecelakaan kerja dan penyakit akibat kerja.

Berdasarkan tabel 4.8 hasil tanggapan responden mengenai variabel K3 (Keselamatan dan Kesehatan Kerja) pada PT CAS (Citra Abadi Sejati) Bogor yang digambarkan ke dalam 25 pernyataan dengan melibatkan 136 responden



diperoleh rata-rata tanggapan responden sebesar 76%. Indikator yang memiliki nilai rata-rata per indikator tertinggi terdapat pada indikator Keadaan Tempat Lingkungan Kerja dengan persentase sebesar 80%. Sedangkan, untuk indikator yang memiliki nilai rata-rata per indikator terendah terdapat pada indikator Kondisi Fisik Karyawan dengan persentase sebesar 75%. Untuk pernyataan yang memiliki nilai tanggapan responden tertinggi yaitu pada pernyataan “Adanya jalur evakuasi jika terjadi kondisi darurat” sebesar 83% dan untuk pernyataan yang memiliki nilai tanggapan responden terendah yaitu pada pernyataan “Adanya klinik di perusahaan yang menyediakan obat-obatan dan alat P3K (Pertolongan Pertama Pada Kecelakaan)” sebesar 68%.

Rata-rata tanggapan responden pada K3 (Keselamatan dan Kesehatan Kerja) yaitu sebesar 76%. Hal itu menunjukkan K3 (Keselamatan dan Kesehatan Kerja) yang diterapkan pada PT CAS (Citra Abadi Sejati Bogor) termasuk kategori setuju (baik). Karyawan setuju bahwa pada keadaan tempat lingkungan kerja terdapat jalur evakuasi jika terjadi kondisi darurat, karyawan juga setuju bahwa penyimpanan alat berbahaya sudah diperhatikan keamanannya sehingga setiap karyawan yang bekerja dalam kondisi lingkungan kerja yang aman, adanya rambu-rambu K3 (Keselamatan dan Kesehatan Kerja) disetiap sudut ruang kerja karyawan. Karyawan setuju bahwa pengaturan udara dan pengaturan penerangan di ruang kerja karyawan sudah sesuai dan dapat membantu karyawan dalam menyelesaikan pekerjaan. Selain itu, karyawan juga setuju perusahaan memperhatikan kondisi fisik karyawan dengan adanya jaminan K3 (Keselamatan dan Kesehatan Kerja) untuk setiap karyawan dan pemeriksaan kesehatan tenaga kerja dilakukan secara berkala di perusahaan sehingga stamina karyawan dalam bekerja harus stabil agar dapat mengurangi angka kecelakaan dan penyakit akibat kerja.

Hasil rata-rata responden di atas kemudian diolah kembali dengan menggunakan aplikasi SPSS versi 26 untuk mengetahui hasil uji distribusi frekuensi dengan perhitungan sebagai berikut:

Tabel 4.9 Hasil Uji Distribusi Frekuensi Variabel K3 (Keselamatan dan Kesehatan Kerja)

**Statistics**

K3 (Keselamatan dan Kesehatan Kerja) X2

N	Valid	136
	Missing	0
Mean		95.5000
Median		97.0000
Mode		107.00
Std. Deviation		14.39033
Variance		207.081
Range		73.00
Minimum		49.00
Maximum		122.00
Sum		12988.00

*Sumber: Data Primer, diolah 2023*

Berdasarkan tabel 4.9 di atas menunjukkan bahwa rata-rata empirik variabel K3 (Keselamatan dan Kesehatan Kerja) adalah 95,50 dengan *range* 73,00 dan total skor 12988,00. Untuk mengetahui hasil pengolahan data variabel K3 (Keselamatan dan Kesehatan Kerja) yang ada pada PT CAS (Citra Abadi Sejati) Bogor, hasil rata-rata empirik dibandingkan dengan rata-rata teoritis sebagai berikut:

$$\text{Skor Teoritis} = \frac{\text{skor terendah jumlah pertanyaan} + \text{skor tertinggi jumlah pertanyaan}}{2}$$

$$\text{Skor Teoritis} = \frac{1.25 + 5.25}{2} = 75$$

Berdasarkan hasil perhitungan tersebut, maka dapat diketahui bahwa skor rata-rata empirik sebesar 95,50 dan skor rata-rata teoritis sebesar 75, artinya skor rata-rata empirik lebih besar daripada skor rata-rata teoritis, sehingga dapat diketahui bahwa rata-rata jawaban responden atas pernyataan pada indikator variabel K3 (Keselamatan dan Kesehatan Kerja) dapat dikatakan relatif baik.

#### 4.2.1.3. Kepuasan Kerja Pada PT CAS (Citra Abadi Sejati)

Kepuasan kerja adalah persepsi, sikap dan pengakuan karyawan atas apa yang dirasakan senang atau tidak mengenai beberapa aspek pekerjaannya. Untuk mengetahui bagaimana kondisi kepuasan kerja karyawan pada PT CAS (Citra Abadi Sejati Bogor) yang digambarkan ke dalam 30 pernyataan yang berasal dari 6 (enam)

indikator kepuasan kerja, berikut ini adalah gambaran secara deskriptif dan disajikan ke dalam tabel dibawah ini:

Tabel 4.10 Tanggapan Responden Mengenai Kepuasan Kerja

No	Indikator	Pernyataan	SP	P	KP	TP	STP	Total Tanggapan Responden	Rata- Rata Per Indikator
			5	4	3	2	1		
1)	Pekerjaan	Saya merasa senang ketika melakukan pekerjaan yang diberikan.	47 (35%)	66 (49%)	13 (10%)	4 (3%)	6 (4%)	81%	80%
		Saya merasa mampu dalam menyelesaikan setiap pekerjaan yang diberikan.	45 (33%)	58 (43%)	29 (21%)	3 (2%)	1 (1%)	81%	
		Saya merasa adanya kesempatan untuk belajar hal-hal baru dalam pekerjaan saya.	41 (30%)	66 (49%)	25 (18%)	3 (2%)	1 (1%)	81%	
		Saya merasa dapat menyelesaikan pekerjaan dengan tepat waktu.	40 (29%)	73 (54%)	16 (12%)	2 (1%)	5 (4%)	81%	
		Saya merasa fasilitas yang diberikan oleh perusahaan menunjang pekerjaan.	41 (30%)	59 (43%)	24 (18%)	8 (6%)	4 (3%)	78%	
2)	Gaji	Saya merasa gaji yang saya terima saat ini sesuai dengan beban kerja dan tanggung jawab yang saya emban.	22 (16%)	82 (60%)	22 (16%)	3 (2%)	7 (5%)	76%	79%
		Saya merasa gaji yang saya terima tepat waktu.	37 (27%)	78 (57%)	15 (11%)	3 (2%)	3 (2%)	81%	
		Saya merasa gaji yang saya terima sesuai dengan	35 (26%)	74 (54%)	20 (15%)	2 (1%)	5 (4%)	79%	

No	Indikator	Pernyataan	SP	P	KP	TP	STP	Total Tanggapan Responden	Rata- Rata Per Indikator
			5	4	3	2	1		
		pemenuhan kebutuhan saya.							
		Saya merasa gaji yang saya terima sesuai dengan prestasi yang saya miliki.	48 (35%)	56 (41%)	25 (18%)	4 (3%)	3 (2%)	81%	
		Saya merasa gaji yang diterima sesuai dengan tingkat pendidikan yang saya tempuh.	43 (32%)	57 (42%)	21 (15%)	11 (8%)	4 (3%)	78%	
3)	Promosi	Saya merasa karyawan yang berprestasi mendapatkan peluang kesempatan untuk dipromosikan	44 (32%)	64 (47%)	18 (13%)	7 (5%)	3 (2%)	80%	80%
		Saya merasa proses promosi jabatan di tempat saya bekerja terbuka untuk semua.	35 (26%)	55 (40%)	26 (19%)	15 (11%)	5 (4%)	81%	
		Saya merasa karyawan mendapatkan kesempatan yang sama untuk dipromosikan.	51 (38%)	52 (38%)	24 (18%)	4 (3%)	4 (4%)	81%	
		Saya merasa perusahaan menetapkan promosi berdasarkan pengalaman kerja karyawan.	49 (36%)	62 (46%)	16 (12%)	4 (3%)	5 (4%)	81%	
		Saya merasa tingkat kemajuan karir saya baik dengan adanya promosi	39 (29%)	58 (43%)	21 (15%)	13 (10%)	5 (4%)	77%	

No	Indikator	Pernyataan	SP	P	KP	TP	STP	Total Tanggapan Responden	Rata- Rata Per Indikator
			5	4	3	2	1		
		jabatan.							
4)	Pengawasan (Supervisi)	Saya merasa pengawasan dilakukan langsung oleh atasan.	42 (31%)	61 (45%)	17 (13%)	5 (4%)	11 (8%)	77%	79%
		Saya merasa atasan atau supervisor dalam menilai prestasi kerja karyawan sangat objektif.	44 (32%)	61 (45%)	17 (13%)	8 (6%)	6 (4%)	79%	
		Saya merasa atasan atau supervisor tegas dalam menegakkan disiplin.	39 (29%)	62 (46%)	21 (15%)	6 (4%)	8 (6%)	79%	
		Saya merasa atasan atau supervisor memberikan penghargaan ( <i>reward</i> ) terhadap keberhasilan karyawan dalam pencapaian target.	48 (35%)	54 (40%)	20 (15%)	8 (6%)	6 (4%)	79%	
		Saya merasa adanya keadilan atasan atau supervisor kepada seluruh karyawan.	49 (36%)	59 (43%)	20 (15%)	3 (2%)	5 (4%)	81%	
5)	Rekan Kerja	Saya merasa rekan kerja selalu menunjukkan sikap dan dukungan yang positif.	38 (28%)	49 (36%)	32 (24%)	9 (7%)	8 (6%)	75%	72%
		Saya merasa adanya bantuan teknis dan dorongan sosial dari rekan kerja.	35 (26%)	64 (47%)	27 (20%)	9 (7%)	1 (1%)	78%	

No	Indikator	Pernyataan	SP	P	KP	TP	STP	Total Tanggapan Responden	Rata- Rata Per Indikator
			5	4	3	2	1		
		Saya merasa adanya hubungan dan komunikasi yang baik dengan rekan kerja.	31 (23%)	56 (41%)	35 (26%)	10 (7%)	4 (3%)	75%	
		Saya merasa adanya kerja sama yang baik dengan rekan kerja.	36 (26%)	46 (34%)	35 (32%)	7 (5%)	4 (3%)	75%	
		Saya merasa rekan kerja saya menyenangkan dan kompeten.	29 (27%)	29 (27%)	31 (29%)	10 (9%)	8 (7%)	56%	
6)	Lingkungan Kerja	Saya merasa memiliki hubungan dan komunikasi yang baik dengan seluruh karyawan.	32 (24%)	51 (38%)	32 (24%)	17 (13%)	4 (3%)	73%	71%
Saya merasa diruangan tempat saya bekerja terdapat alat penunjang keamanan.		28 (21%)	67 (49%)	19 (14%)	15 (11%)	7 (5%)	74%		
Saya merasa pengaplikasian cat warna di dinding tempat saya kerja pas dan sesuai.		20 (15%)	69 (51%)	31 (23%)	10 (7%)	6 (4%)	73%		
Saya merasa kerja sama tim di tempat saya bekerja sangat baik.		38 (28%)	58 (43%)	24 (18%)	12 (9%)	4 (3%)	77%		
Saya merasa lingkungan kerja tertata rapi.		30 (28%)	30 (28%)	30 (28%)	9 (8%)	7 (7%)	57%		
<b>Rata-Rata Tanggapan Total Responden</b>								<b>77%</b>	

## 1) Pekerjaan

Berdasarkan hasil jawaban dari responden mengenai pernyataan “Saya

merasa senang ketika melakukan pekerjaan yang diberikan” diketahui responden yang menjawab sangat puas sebanyak 47 orang dengan persentase sebesar 47%, responden yang menjawab puas sebanyak 66 orang dengan persentase sebesar 49%, responden yang menjawab kurang puas sebanyak 13 orang dengan persentase sebesar 10%, responden yang menjawab tidak puas sebanyak 4 orang dengan persentase sebesar 3% dan responden yang menjawab sangat tidak puas sebanyak 6 orang dengan persentase sebesar 4%. Tanggapan total responden pada pernyataan ini sebesar 81%, artinya responden merasa sangat puas dan senang ketika melakukan pekerjaan yang diberikan.

Berdasarkan hasil jawaban dari responden mengenai pernyataan “Saya merasa mampu dalam menyelesaikan setiap pekerjaan yang diberikan” diketahui responden yang menjawab sangat puas sebanyak 45 orang dengan persentase sebesar 33%, responden yang menjawab puas sebanyak 58 orang dengan persentase sebesar 43%, responden yang menjawab kurang puas sebanyak 29 orang dengan persentase sebesar 21%, responden yang menjawab tidak puas sebanyak 3 orang dengan persentase sebesar 2% dan responden yang menjawab sangat tidak puas sebanyak 1 orang dengan persentase sebesar 1%. Tanggapan total responden pada pernyataan ini sebesar 81%, artinya responden merasa sangat puas karena merasa mampu dalam menyelesaikan setiap pekerjaan yang diberikan.

Berdasarkan hasil jawaban dari responden mengenai pernyataan “Saya merasa adanya kesempatan untuk belajar hal-hal baru dalam pekerjaan saya” diketahui responden yang menjawab sangat puas sebanyak 41 orang dengan persentase sebesar 30%, responden yang menjawab puas sebanyak 66 orang dengan persentase sebesar 49%, responden yang menjawab kurang puas sebanyak 25 orang dengan persentase sebesar 18%, responden yang menjawab tidak puas sebanyak 3 orang dengan persentase sebesar 2% dan responden yang menjawab sangat tidak puas sebanyak 1 orang dengan persentase sebesar 1%. Tanggapan total responden pada pernyataan ini sebesar 81%, artinya responden merasa sangat puas karena adanya kesempatan untuk belajar hal-hal baru dalam pekerjaan saya.

Berdasarkan hasil jawaban dari responden mengenai pernyataan “Saya merasa dapat menyelesaikan pekerjaan dengan tepat waktu” diketahui responden yang menjawab sangat puas sebanyak 40 orang dengan persentase sebesar 29%, responden yang menjawab puas sebanyak 73 orang dengan persentase sebesar 54%, responden yang menjawab kurang puas sebanyak 16 orang dengan persentase sebesar 12%, responden yang menjawab tidak puas sebanyak 2 orang dengan persentase sebesar 2% dan responden yang menjawab sangat tidak puas sebanyak 5 orang dengan persentase sebesar 4%. Tanggapan total responden pada pernyataan ini sebesar 81%, artinya responden merasa sangat puas karena dapat menyelesaikan pekerjaan dengan tepat waktu.

Berdasarkan hasil jawaban dari responden mengenai pernyataan “Saya

merasa fasilitas yang diberikan oleh perusahaan menunjang pekerjaan” diketahui responden yang menjawab sangat puas sebanyak 41 orang dengan persentase sebesar 30%, responden yang menjawab puas sebanyak 59 orang dengan persentase sebesar 43%, responden yang menjawab kurang puas sebanyak 24 orang dengan persentase sebesar 18%, responden yang menjawab tidak puas sebanyak 8 orang dengan persentase sebesar 6% dan responden yang menjawab sangat tidak puas sebanyak 4 orang dengan persentase sebesar 3%. Tanggapan total responden pada penelitian ini sebesar 78%, artinya responden merasa puas karena fasilitas yang diberikan oleh perusahaan menunjang pekerjaan.

## 2) Gaji

Berdasarkan hasil jawaban dari responden mengenai pernyataan “Saya merasa gaji yang saya terima saat ini sesuai dengan beban kerja dan tanggung jawab yang saya emban” diketahui responden yang menjawab sangat puas sebanyak 22 orang dengan persentase sebesar 16%, responden yang menjawab puas sebanyak 82 orang dengan persentase sebesar 60%, responden yang menjawab kurang puas sebanyak 22 orang dengan persentase sebesar 16%, responden yang menjawab tidak puas sebanyak 3 orang dengan persentase sebesar 2% dan responden yang menjawab sangat tidak puas sebanyak 7 orang dengan persentase sebesar 5%. Tanggapan total responden pada pernyataan ini sebesar 76%, artinya responden merasa puas karena gaji yang saya terima saat ini sesuai dengan beban kerja dan tanggung jawab yang diemban.

Berdasarkan hasil jawaban dari responden mengenai pernyataan “Saya merasa gaji yang saya terima tepat waktu” diketahui responden yang menjawab sangat puas sebanyak 37 orang dengan persentase sebesar 27%, responden yang menjawab puas sebanyak 78 orang dengan persentase sebesar 57%, responden yang menjawab kurang puas sebanyak 15 orang dengan persentase sebesar 11%, responden yang menjawab tidak puas sebanyak 3 orang dengan persentase sebesar 2% dan responden yang menjawab sangat tidak puas sebanyak 3 orang dengan persentase sebesar 2%. Tanggapan total responden pada pernyataan ini sebesar 81%, artinya responden merasa sangat puas karena gaji yang diterima tepat waktu sesuai dengan tanggal yang ditentukan.

Berdasarkan hasil jawaban dari responden mengenai pernyataan “Saya merasa gaji yang saya terima sesuai dengan pemenuhan kebutuhan saya” diketahui responden yang menjawab sangat puas sebanyak 35 orang dengan persentase sebesar 26%, responden yang menjawab puas sebanyak 74 orang dengan persentase sebesar 54%, responden yang menjawab kurang puas sebanyak 20 orang dengan persentase sebesar 15%, responden yang menjawab tidak puas sebanyak 2 orang dengan persentase sebesar 1% dan responden yang menjawab sangat tidak puas sebanyak 5 orang dengan persentase sebesar 4%. Tanggapan total responden pada pernyataan ini sebesar 79%, artinya



responden merasa puas karena gaji yang diterima sesuai dengan pemenuhan kebutuhan sehari-hari karyawan.

Berdasarkan hasil jawaban dari responden mengenai pernyataan “Saya merasa gaji yang saya terima sesuai dengan prestasi yang saya miliki” diketahui responden yang menjawab sangat puas sebanyak 48 orang dengan persentase sebesar 35%, responden yang menjawab puas sebanyak 56 orang dengan persentase sebesar 41%, responden yang menjawab kurang puas sebanyak 25 orang dengan persentase sebesar 18%, responden yang menjawab tidak puas sebanyak 4 orang dengan persentase sebesar 3% dan responden yang menjawab sangat tidak puas sebanyak 3 orang dengan persentase sebesar 2%. Tanggapan total responden pada pernyataan ini sebesar 81%, artinya responden merasa sangat puas karena gaji yang diterima sesuai dengan prestasi yang dimiliki.

Berdasarkan hasil jawaban dari responden mengenai pernyataan “Saya merasa gaji yang diterima sesuai dengan tingkat pendidikan yang saya tempuh” diketahui responden yang menjawab sangat puas sebanyak 43 orang dengan persentase sebesar 32%, responden yang menjawab puas sebanyak 57 orang dengan persentase sebesar 42%, responden yang menjawab kurang puas sebanyak 21 orang dengan persentase sebesar 15%, responden yang menjawab tidak puas sebanyak 11 orang dengan persentase sebesar 8% dan responden yang menjawab sangat tidak puas sebanyak 4 orang dengan persentase sebesar 3%. Dengan tanggapan total responden sebesar 78%, artinya responden merasa puas karena gaji yang diterima sesuai dengan tingkat pendidikan yang ditempuh.

### 3) Promosi

Berdasarkan hasil jawaban dari responden mengenai pernyataan “Saya merasa karyawan yang berprestasi mendapatkan peluang kesempatan untuk dipromosikan” diketahui responden yang menjawab sangat puas sebanyak 44 orang dengan persentase sebesar 32%, responden yang menjawab puas sebanyak 64 orang dengan persentase sebesar 47%, responden yang menjawab kurang puas sebanyak 18 orang dengan persentase sebesar 13%, responden yang menjawab tidak puas sebanyak 7 orang dengan persentase sebesar 5% dan responden yang menjawab sangat tidak puas sebanyak 3 orang dengan persentase sebesar 2%. Tanggapan total responden pada pernyataan ini sebesar 80%, artinya responden merasa sangat puas karena karyawan yang berprestasi mendapatkan peluang kesempatan untuk dipromosikan.

Berdasarkan hasil jawaban dari responden mengenai pernyataan “Saya merasa proses promosi jabatan di tempat saya bekerja terbuka untuk semua” diketahui responden yang menjawab sangat puas sebanyak 35 orang dengan persentase sebesar 26%, responden yang menjawab puas sebanyak 55 orang

dengan persentase sebesar 40%, responden yang menjawab kurang puas sebanyak 26 orang dengan persentase sebesar 19%, responden yang menjawab tidak puas sebanyak 15 orang dengan persentase sebesar 11% dan responden yang menjawab sangat tidak puas sebanyak 5 orang dengan persentase sebesar 4%. Tanggapan total responden pada pernyataan ini sebesar 81%, artinya responden merasa sangat puas karena proses promosi jabatan di tempat saya bekerja terbuka untuk semua karyawan yang bekerja.

Berdasarkan hasil jawaban dari responden mengenai pernyataan “Saya merasa karyawan mendapatkan kesempatan yang sama untuk dipromosikan” diketahui responden yang menjawab sangat puas sebanyak 51 orang dengan persentase sebesar 38%, responden yang menjawab puas sebanyak 52 orang dengan persentase sebesar 38%, responden yang menjawab kurang puas sebanyak 24 orang dengan persentase sebesar 18%, responden yang menjawab tidak puas sebanyak 4 orang dengan persentase sebesar 3% dan responden yang menjawab sangat tidak puas sebanyak 4 orang dengan persentase sebesar 4%. Tanggapan total responden pada pernyataan ini sebesar 81%, artinya responden merasa sangat puas karena mendapatkan kesempatan yang sama untuk dipromosikan.

Berdasarkan hasil jawaban dari responden mengenai pernyataan “Saya merasa perusahaan menetapkan promosi berdasarkan pengalaman kerja karyawan” diketahui responden yang menjawab sangat puas sebanyak 49 orang dengan persentase sebesar 36%, responden yang menjawab puas sebanyak 62 orang dengan persentase sebesar 46%, responden yang menjawab kurang puas sebanyak 16 orang dengan persentase sebesar 12%, responden yang menjawab tidak puas sebanyak 4 orang dengan persentase sebesar 3% dan responden yang menjawab sangat tidak puas sebanyak 5 orang dengan persentase sebesar 4%. Tanggapan total responden pada pernyataan ini sebesar 81%, artinya artinya responden merasa sangat puas karena perusahaan menetapkan promosi berdasarkan pengalaman kerja karyawan sehingga karyawan mendapatkan kesempatan untuk dipromosikan.

Berdasarkan hasil jawaban dari responden mengenai pernyataan “Saya merasa tingkat kemajuan karir saya baik dengan adanya promosi jabatan” diketahui responden yang menjawab sangat puas sebanyak 39 orang dengan persentase sebesar 29%, responden yang menjawab puas sebanyak 58 orang dengan persentase sebesar 43%, responden yang menjawab kurang puas sebanyak 21 orang dengan persentase sebesar 15%, responden yang menjawab tidak puas sebanyak 13 orang dengan persentase sebesar 10% dan responden yang menjawab sangat tidak puas sebanyak 5 orang dengan persentase sebesar 4%. Tanggapan total responden pada pernyataan ini sebesar 77%, artinya responden merasa puas karena tingkat kemajuan karir saya baik dengan adanya promosi jabatan.

4) Pengawasan (Supervisi)

Berdasarkan hasil jawaban dari responden mengenai pernyataan “Saya merasa pengawasan dilakukan langsung oleh atasan” diketahui responden yang menjawab sangat puas sebanyak 42 orang dengan persentase sebesar 31%, responden yang menjawab puas sebanyak 61 orang dengan persentase sebesar 45%, responden yang menjawab kurang puas sebanyak 17 orang dengan persentase sebesar 13%, responden yang menjawab tidak puas sebanyak 5 orang dengan persentase sebesar 4% dan responden yang menjawab sangat tidak puas sebanyak 11 orang dengan persentase sebesar 8%. Tanggapan total responden pada pernyataan ini sebesar 77%, artinya responden merasa sangat puas karena pengawasan dilakukan langsung oleh atasan yang menjabat sebagai supervisor.

Berdasarkan hasil jawaban dari responden mengenai pernyataan “Saya merasa atasan atau supervisor dalam menilai prestasi kerja karyawan sangat objektif” diketahui responden yang menjawab sangat puas sebanyak 44 orang dengan persentase sebesar 32%, responden yang menjawab puas sebanyak 61 orang dengan persentase sebesar 45%, responden yang menjawab kurang puas sebanyak 17 orang dengan persentase sebesar 13%, responden yang menjawab tidak puas sebanyak 8 orang dengan persentase sebesar 6% dan responden yang menjawab sangat tidak puas sebanyak 6 orang dengan persentase sebesar 4%. Tanggapan total responden pada pernyataan ini sebesar 79%, artinya responden merasa sangat puas karena atasan atau supervisor dalam melakukan penilaian prestasi kerja karyawan sangat objektif dengan keadaan yang sebenarnya, tanpa dipengaruhi pendapat atau pandangan pribadi.

Berdasarkan hasil jawaban dari responden mengenai pernyataan “Saya merasa atasan atau supervisor tegas dalam menegakkan disiplin” diketahui responden yang menjawab sangat puas sebanyak 39 orang dengan persentase sebesar 29%, responden yang menjawab puas sebanyak 62 orang dengan persentase sebesar 46%, responden yang menjawab kurang puas sebanyak 21 orang dengan persentase sebesar 15%, responden yang menjawab tidak puas sebanyak 6 orang dengan persentase sebesar 4% dan responden yang menjawab sangat tidak puas sebanyak 8 orang dengan persentase sebesar 6%. Tanggapan total responden pada pernyataan ini sebesar 79%, artinya responden merasa sangat puas karena atasan atau supervisor tegas dalam menegakkan disiplin, karyawan yang terlambat dan lalai dalam menyelesaikan pekerjaannya akan dikenakan sanksi yaitu berupa SP (Surat Peringatan).

Berdasarkan hasil jawaban dari responden mengenai pernyataan “Saya merasa atasan atau supervisor memberikan penghargaan (*reward*) terhadap keberhasilan karyawan dalam pencapaian target” diketahui responden yang menjawab sangat puas sebanyak 48 orang dengan persentase sebesar 35%, responden yang menjawab puas sebanyak 54 orang dengan persentase sebesar 40%, responden yang menjawab kurang puas sebanyak 20 orang dengan

persentase sebesar 15%, responden yang menjawab tidak puas sebanyak 8 orang dengan persentase sebesar 6% dan responden yang menjawab sangat tidak puas sebanyak 6 orang dengan persentase sebesar 4%. Tanggapan total responden pada pernyataan ini sebesar 79%, artinya responden merasa sangat puas karena atasan atau supervisor akan memberikan penghargaan (*reward*) terhadap keberhasilan karyawan dalam pencapaian target. Penghargaan (*reward*) biasanya diberikan jika memang karyawan telah bekerja dengan baik. Terlebih lagi jika karyawan bisa memberikan hasil kerja yang terbaik pada perusahaan dengan tantangan-tantangan yang terjadi saat bekerja.

Berdasarkan hasil jawaban dari responden mengenai pernyataan “Saya merasa adanya keadilan atasan atau supervisor kepada seluruh karyawan” diketahui responden yang menjawab sangat puas sebanyak 49 orang dengan persentase sebesar 36%, responden yang menjawab puas sebanyak 59 orang dengan persentase sebesar 43%, responden yang menjawab kurang puas sebanyak 20 orang dengan persentase sebesar 15%, responden yang menjawab tidak puas sebanyak 3 orang dengan persentase sebesar 2% dan responden yang menjawab sangat tidak puas sebanyak 5 orang dengan persentase sebesar 4%. Tanggapan total responden pada pernyataan ini sebesar 81%, artinya responden merasa sangat puas karena atasan atau supervisor adil memperlakukan seluruh karyawan.

#### 5) Rekan Kerja

Berdasarkan hasil jawaban dari responden mengenai pernyataan “Saya merasa rekan kerja selalu menunjukkan sikap dan dukungan yang positif” diketahui responden yang menjawab sangat puas sebanyak 38 orang dengan persentase sebesar 28%, responden yang menjawab puas sebanyak 49 orang dengan persentase sebesar 36%, responden yang menjawab kurang puas sebanyak 32 orang dengan persentase sebesar 24%, responden yang menjawab tidak puas sebanyak 9 orang dengan persentase sebesar 7% dan responden yang menjawab sangat tidak puas sebanyak 8 orang dengan persentase sebesar 6%. Tanggapan total responden pada pernyataan ini sebesar 75%, artinya responden merasa puas karena adanya dukungan yang positif dari rekan kerja.

Berdasarkan hasil jawaban dari responden mengenai pernyataan “Saya merasa adanya bantuan teknis dan dorongan sosial dari rekan kerja” diketahui responden yang menjawab sangat puas sebanyak 35 orang dengan persentase sebesar 26%, responden yang menjawab puas sebanyak 64 orang dengan persentase sebesar 47%, responden yang menjawab kurang puas sebanyak 27 orang dengan persentase sebesar 20%, responden yang menjawab tidak puas sebanyak 9 orang dengan persentase sebesar 7% dan responden yang menjawab sangat tidak puas sebanyak 1 orang dengan persentase sebesar 1%. Tanggapan total responden pada pernyataan ini sebesar 78%, artinya responden merasa puas karena adanya bantuan teknis dan dorongan sosial dari rekan kerja

yang sangat membantu karyawan dalam menyelesaikan pekerjaan.

Berdasarkan hasil jawaban dari responden mengenai pernyataan “Saya merasa adanya hubungan dan komunikasi yang baik dengan rekan kerja” diketahui responden yang menjawab sangat puas sebanyak 31 orang dengan persentase sebesar 23%, responden yang menjawab puas sebanyak 56 orang dengan persentase sebesar 41%, responden yang menjawab kurang puas sebanyak 35 orang dengan persentase sebesar 26%, responden yang menjawab tidak puas sebanyak 10 orang dengan persentase sebesar 7% dan responden yang menjawab sangat tidak puas sebanyak 4 orang dengan persentase sebesar 3%. Tanggapan total responden pada pernyataan ini sebesar 75%, artinya responden merasa puas karena adanya hubungan dan komunikasi yang baik dengan rekan kerja.

Berdasarkan hasil jawaban dari responden mengenai pernyataan “Saya merasa adanya kerja sama yang baik dengan rekan kerja” diketahui responden yang menjawab sangat puas sebanyak 36 orang dengan persentase sebesar 26%, responden yang menjawab puas sebanyak 46 orang dengan persentase sebesar 34%, responden yang menjawab kurang puas sebanyak 35 orang dengan persentase sebesar 32%, responden yang menjawab tidak puas sebanyak 7 orang dengan persentase sebesar 5% dan responden yang menjawab sangat tidak puas sebanyak 4 orang dengan persentase sebesar 3%. Tanggapan total responden pada pernyataan ini sebesar 75%, artinya responden merasa puas karena adanya kerja sama yang dilakukan dengan sesama rekan kerja yang dapat membantu dalam menyelesaikan pekerjaan.

Berdasarkan hasil jawaban dari responden mengenai pernyataan “Saya merasa rekan kerja saya menyenangkan dan kompeten” diketahui responden yang menjawab sangat puas sebanyak 29 orang dengan persentase sebesar 27%, responden yang menjawab puas sebanyak 29 orang dengan persentase sebesar 27%, responden yang menjawab kurang puas sebanyak 31 orang dengan persentase sebesar 29%, responden yang menjawab tidak puas sebanyak 10 orang dengan persentase sebesar 9% dan responden yang menjawab sangat tidak puas sebanyak 8 orang dengan persentase sebesar 7%. Tanggapan total responden pada pernyataan ini sebesar 55%, artinya responden merasa kurang puas karena rekan kerjanya menyenangkan dan kompeten memiliki pengetahuan, keterampilan dan sikap yang dibutuhkan untuk menyelesaikan suatu pekerjaan.

#### 6) Lingkungan Kerja

Berdasarkan hasil jawaban dari responden mengenai pernyataan “Saya merasa memiliki hubungan dan komunikasi yang baik dengan seluruh karyawan” diketahui responden yang menjawab sangat puas sebanyak 32 orang dengan persentase sebesar 24%, responden yang menjawab puas sebanyak 51

orang dengan persentase sebesar 38%, responden yang menjawab kurang puas sebanyak 32 orang dengan persentase sebesar 24%, responden yang menjawab tidak puas sebanyak 17 orang dengan persentase sebesar 13% dan responden yang menjawab sangat tidak puas sebanyak 4 orang dengan persentase sebesar 3%. Tanggapan total responden pada pernyataan ini sebesar 73%, artinya responden merasa puas karena memiliki hubungan dan komunikasi yang baik dengan seluruh karyawan baik dari sesama *factory* 1 maupun *factory* 2 dan *factory* 3.

Berdasarkan hasil jawaban dari responden mengenai pernyataan “Saya merasa diruangan tempat saya bekerja terdapat alat penunjang keamanan” diketahui responden yang menjawab sangat puas sebanyak 28 orang dengan persentase sebesar 21%, responden yang menjawab puas sebanyak 67 orang dengan persentase sebesar 49%, responden yang menjawab kurang puas sebanyak 19 orang dengan persentase sebesar 14%, responden yang menjawab tidak puas sebanyak 15 orang dengan persentase sebesar 11% dan responden yang menjawab sangat tidak puas sebanyak 7 orang dengan persentase sebesar 5%. Tanggapan total responden pada pernyataan ini sebesar 76%, artinya responden merasa puas karena terdapat alat penunjang keamanan di ruang karyawan bekerja.

Berdasarkan hasil jawaban dari responden mengenai pernyataan “Saya merasa pengaplikasian cat warna di dinding tempat saya kerja pas dan sesuai” diketahui responden yang menjawab sangat puas sebanyak 20 orang dengan persentase sebesar 15%, responden yang menjawab puas sebanyak 69 orang dengan persentase sebesar 51%, responden yang menjawab kurang puas sebanyak 31 orang dengan persentase sebesar 23%, responden yang menjawab tidak puas sebanyak 10 orang dengan persentase sebesar 7% dan responden yang menjawab sangat tidak puas sebanyak 6 orang dengan persentase sebesar 4%. Tanggapan total responden pada pernyataan ini sebesar 76%, artinya responden merasa kurang puas karena pengaplikasian cat warna di dinding tempat saya kerja pas dan sesuai tidak mengganggu aktivitas karyawan.

Berdasarkan hasil jawaban dari responden mengenai pernyataan “Saya merasa kerja sama tim di tempat saya bekerja sangat baik” diketahui responden yang menjawab sangat puas sebanyak 38 orang dengan persentase sebesar 28%, responden yang menjawab puas sebanyak 58 orang dengan persentase sebesar 43%, responden yang menjawab kurang puas sebanyak 24 orang dengan persentase sebesar 18%, responden yang menjawab tidak puas sebanyak 12 orang dengan persentase sebesar 9% dan responden yang menjawab sangat tidak puas sebanyak 4 orang dengan persentase sebesar 3%. Tanggapan total responden pada pernyataan ini sebesar 77%, artinya responden merasa puas karena adanya kerja sama tim yang baik di tempat kerja karyawan.

Berdasarkan hasil jawaban dari responden mengenai pernyataan “Saya merasa lingkungan kerja tertata rapi” diketahui responden yang menjawab sangat puas sebanyak 30 orang dengan persentase sebesar 28%, responden yang menjawab puas sebanyak 30 orang dengan persentase sebesar 28%, responden yang menjawab kurang puas sebanyak 30 orang dengan persentase sebesar 28%, responden yang menjawab tidak puas sebanyak 9 orang dengan persentase sebesar 8% dan responden yang menjawab sangat tidak puas sebanyak 7 orang dengan persentase sebesar 7%. Tanggapan total responden pada pernyataan ini sebesar 57%, artinya responden merasa kurang puas karena lingkungan tempat kerja karyawan tidak tertata dengan rapi.

Berdasarkan tabel 4.10 hasil tanggapan responden mengenai variabel Kepuasan Kerja pada PT CAS (Citra Abadi Sejati) Bogor yang digambarkan ke dalam 30 pernyataan dengan melibatkan 136 responden diperoleh rata-rata tanggapan responden sebesar 77%. Indikator yang memiliki nilai rata-rata per indikator tertinggi terdapat pada indikator promosi dengan persentase sebesar 80%. Sedangkan, untuk indikator yang memiliki nilai rata-rata per indikator terendah terdapat pada indikator lingkungan kerja Kerja dengan persentase sebesar 71%. Untuk pernyataan yang memiliki nilai tanggapan responden tertinggi yaitu pada pernyataan “Saya merasa karyawan mendapatkan kesempatan yang sama untuk dipromosikan.” sebesar 81% dan untuk pernyataan yang memiliki nilai tanggapan responden terendah yaitu pada pernyataan “Saya merasa rekan kerja saya menyenangkan dan kompeten.” sebesar 56%.

Rata-rata tanggapan responden pada Kepuasan Kerja yaitu sebesar 77%. Hal itu menunjukkan kepuasan kerja pada karyawan *factory* 1 departemen produksi PT CAS (Citra Abadi Sejati Bogor) termasuk kategori puas. Karyawan merasa puas dengan pekerjaannya karena adanya kesempatan untuk belajar hal-hal baru dalam pekerjaan, karyawan merasa puas dengan gaji yang diterima tepat waktu dan sesuai dengan beban kerja dan tanggung jawab yang diemban. Selain itu, karyawan merasa puas karena karyawan mendapatkan kesempatan yang sama untuk dipromosikan, karyawan merasa puas atasan atau supervisor memberikan penghargaan (*reward*) terhadap keberhasilan karyawan dalam pencapaian target promosi pengawasan (*supervisi*), karyawan merasa puas dengan rekan kerja dan lingkungan kerja yang ada di perusahaan karena karyawan memiliki komunikasi yang baik sesama rekan kerja.

Hasil rata-rata responden di atas kemudian diolah kembali dengan menggunakan aplikasi SPSS versi 26 untuk mengetahui hasil uji distribusi frekuensi dengan perhitungan sebagai berikut:

Tabel 4.11 Hasil Uji Distribusi Frekuensi Variabel Kepuasan Kerja

Statistics		
Kepuasan Kerja (Y)		
N	Valid	136
	Missing	0
Mean		116.6250
Median		118.5000
Mode		121.00
Std. Deviation		15.53631
Variance		241.377
Range		68.00
Minimum		80.00
Maximum		148.00
Sum		15861.00

Sumber: Data Primer, diolah 2023

Berdasarkan tabel 4.11 di atas menunjukkan bahwa rata-rata empirik variabel Kepuasan Kerja adalah 116,62 dengan *range* 68,00 dan total skor 15861,00. Untuk mengetahui hasil pengolahan data variabel Kepuasan Kerja yang ada pada PT CAS (Citra Abadi Sejati) Bogor, hasil rata-rata empirik dibandingkan dengan rata-rata teoritis sebagai berikut:

$$\text{Skor Teoritis} = \frac{\text{skor terendah jumlah pertanyaan} + \text{skor tertinggi jumlah pertanyaan}}{2}$$

$$\text{Skor Teoritis} = \frac{1.30 + 5.30}{2} = 90$$

Berdasarkan hasil perhitungan tersebut, maka dapat diketahui bahwa skor rata-rata empirik sebesar 116,62 dan skor rata-rata teoritis sebesar 90, artinya skor rata-rata empirik lebih besar daripada skor rata-rata teoritis, sehingga dapat diketahui bahwa rata-rata jawaban responden atas pernyataan pada indikator variabel Kepuasan Kerja dapat dikatakan relatif baik.

### 4.3. Uji Asumsi Klasik

Sebelum dilakukan pengujian regresi terhadap hipotesis penelitian, maka terlebih dahulu perlu dilakukan pengujian asumsi klasik yang meliputi uji normalitas, uji multikolinieritas dan heteroskedastisitas. Berikut adalah hasil uji normalitas, uji multikolinieritas dan heteroskedastisitas:

#### 4.3.1. Uji Normalitas

Uji normalitas bertujuan untuk menguji apakah sampel yang digunakan mempunyai distribusi normal atau tidak. Model regresi yang baik adalah model regresi yang memiliki distribusi normal atau mendekati normal,



sehingga layak dilakukan pengujian secara statistik. Pengujian normalitas data menggunakan *Test of Kolmogorov-Smirnov* dalam program SPSS 26. Distribusi dikatakan normal Jika nilai *Asymp. Sig. (2-tailed)* > 5% atau 0,05 maka data dianggap berdistribusi normal. Jika nilai *Asymp. Sig. (2-tailed)* < 5% atau 0,05 maka data dianggap tidak berdistribusi normal. Untuk hasilnya dapat dilihat pada tabel di bawah ini:

Tabel 4.12 Hasil Uji Normalitas

<b>One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test</b>		Unstandardized Residual
N		136
Normal Parameters <sup>a,b</sup>	Mean	.0000000
	Std. Deviation	12.67180235
Most Extreme Differences	Absolute	.049
	Positive	.031
	Negative	-.049
Test Statistic		.049
Asymp. Sig. (2-tailed)		.200 <sup>c,d</sup>

a. Test distribution is Normal.

b. Calculated from data.

c. Lilliefors Significance Correction.

d. This is a lower bound of the true significance.

*Sumber: Data Primer, diolah 2023*

Berdasarkan hasil uji normalitas menggunakan *One Sample Kolmogrov-Smirnov* dapat diketahui, bahwa nilai *Asymp. Sig. (2-tailed)* 0,200. Nilai signifikansi > 0,05 atau 0,200 > 0,05 sehingga dapat diketahui bahwa hasil uji normalitas dalam penelitian ini berdistribusi normal.

#### 4.3.2. Uji Multikolinieritas

Uji multikolinieritas bertujuan untuk menguji apakah dalam model regresi ditemukan adanya korelasi antar variabel bebas (independen). Model regresi dikatakan baik jika tidak terjadi korelasi diantara variabel independen. Uji Multikolinieritas dapat dilihat dari nilai *tolerance* dan lawannya *Variance Inflation Factors* (VIF). Nilai cutoff yang umum dipakai untuk menunjukkan adanya multikolinieritas adalah nilai *Tolerance*  $\leq 0.10$  atau sama dengan nilai *VIF*  $\geq 10$ . Berikut adalah hasil uji multikolinieritas:

Tabel 4.13 Hasil Uji Multikolinieritas

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

Model		Collinearity Statistics	
		Tolerance	VIF
1	Gaya Kepemimpinan Transformasional (X <sub>1</sub> )	.682	1.466
	K3 (Keselamatan dan Kesehatan Kerja) (X <sub>2</sub> )	.682	1.466

a. Dependent Variable: Kepuasan Kerja (Y)

Sumber: Data Primer, diolah 2023

Berdasarkan tabel 4.13 di atas dapat dilihat bahwa seluruh variabel memiliki nilai toleransi lebih tinggi yaitu nilai  $Tolerance \geq 0,10$  dan juga nilai VIF (*Variance Inflation Factors*)  $\leq 10$ . Pada variabel Gaya Kepemimpinan Transformasional (X<sub>1</sub>) nilai *tolerance* yaitu  $0,682 \geq 0,10$  dan nilai VIF (*Variance Inflation Factors*) yaitu  $1,466 \leq 10$ . Kemudian, pada variabel K3 (Keselamatan dan Kesehatan Kerja) (X<sub>2</sub>) nilai *tolerance* yaitu  $0,682 \geq 0,10$  dan pada nilai VIF (*Variance Inflation Factors*) yaitu  $1,466 \leq 10$  yang berarti data variabel Gaya Kepemimpinan Transformasional (X<sub>1</sub>) dan K3 (Keselamatan dan Kesehatan Kerja) dalam penelitian ini tidak terjadi multikolinieritas.

#### 4.3.3. Uji Heteroskedastisitas

Uji heteroskedastisitas bertujuan untuk menguji apakah dalam model regresi terjadi ketidak samaan varian dari residual satu pengamatan kepengamatan yang lain. Jika varian dari residual satu pengamatan kepengamatan yang lain tetap, maka disebut homokedastisitas dan jika berbeda akan disebut heteroskedastisitas. Model regresi yang baik adalah yang homoskedastisitas atau tidak terjadi heteroskedastisitas. Untuk mendeteksi ada atau tidak gejala heteroskedastisitas dilakukan dengan menggunakan uji Uji Glejser. Uji Glejser ini mengusulkan untuk meregres nilai absolut terhadap variabel independen (Ghozali, 2018). Tidak terjadi heteroskedastisitas, jika nilai probabilitas signifikan lebih besar dari tingkat kepercayaan 5%. Terjadi heteroskedastisitas, jika nilai probabilitas signifikan lebih kecil dari tingkat kepercayaan 5%.

Tabel 4.14 Hasil Uji Heteroskedastisitas

		Coefficients <sup>a</sup>				
		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
Model		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	5.412	5.012		1.080	.282
	Gaya Kepemimpinan Transformasional (X1)	.037	.072	.054	.520	.604
	K3 (Keselamatan dan Kesehatan Kerja) (X2)	.019	.058	.034	.325	.746

a. Dependent Variable: Abs\_Res

Sumber: Data Primer, diolah 2023

Berdasarkan tabel 4.14 di atas hasil hitung heteroskedastisitas menggunakan Uji Glejser maka dapat diketahui, bahwa nilai signifikansi (sig) variabel Gaya Kepemimpinan Transformasional nilai signifikansi yaitu 0,604 dan variabel K3 (Keselamatan dan Kesehatan Kerja) nilai signifikansi yaitu 0,746. Hal ini menunjukkan nilai signifikansi yang didapatkan lebih besar dari 0,05 sehingga dapat diketahui bahwa tidak terjadi gejala heteroskedastisitas dalam penelitian ini.

#### 4.4. Analisis Regresi Linier Berganda

Tabel 4.15 Hasil Uji Regresi Linier Berganda

		Coefficients <sup>a</sup>				
		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	T	Sig.
Model		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	51.681	8.031		6.435	.000
	Gaya Kepemimpinan Transformasional (X1)	.433	.115	.322	3.762	.000
	K3 (Keselamatan dan Kesehatan Kerja) (X2)	.359	.092	.332	3.879	.000

a. Dependent Variable: Kepuasan Kerja (Y)

Sumber: Data Primer, diolah 2023

Berdasarkan Tabel 4.15 hasil analisis regresi linear berganda diperoleh persamaan sebagai berikut:

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

$$Y = 51,681 + 0,433 + 0,359 + e$$

Keterangan:

$Y$	: Kepuasan Kerja Karyawan
$x_1$	: Gaya Kepemimpinan Transformasional
$x_2$	: K3 (Keselamatan dan Kesehatan Kerja)
$a$	: Konstanta <i>Intercept</i>
$b_1b_2$	: Koefisien regresi variabel independen (x)
$e$	: <i>Error disturbance</i>

Berdasarkan persamaan regresi linier berganda di atas di mana konstanta sebesar 51,681, koefisien regresi variabel gaya kepemimpinan transformasional sebesar 0,433 dan K3 (Keselamatan dan Kesehatan Kerja) sebesar 0,359.

#### 4.4.1. Analisis Koefisien Determinasi

Koefisien determinasi yaitu uji regresi linear yang digunakan untuk mengukur seberapa besar kemampuan variabel independen atau variabel bebas dapat menjelaskan variabel dependen atau variabel terikat. Adapun hasil perhitungan uji yang telah diolah peneliti adalah sebagai berikut:

Tabel 4.16 Hasil Uji Koefisien Determinasi ( $R^2$ )

Model Summary				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.579 <sup>a</sup>	.335	.325	12.76672

a. Predictors: (Constant), K3 (Keselamatan dan Kesehatan Kerja) (X2), Gaya Kepemimpinan Transformasional (X1)

*Sumber: Data Primer, diolah 2023*

Berdasarkan tabel 4.16 hasil uji koefisien determinasi ( $R^2$ ) di atas menunjukkan besarnya *R-square* adalah 0,335 atau sama dengan 33,5%. Hal ini berarti 33,5% variabel Kepuasan Kerja dapat dijelaskan oleh variabel dari ke dua variabel independen yaitu Gaya Kepemimpinan Transformasional dan K3 (Keselamatan dan Kesehatan Kerja). Sedangkan, sisanya ( $100\% - 33,5\% = 66,5\%$ ) dijelaskan oleh sebab-sebab yang lain di luar penelitian.

## 4.4.2. Uji Hipotesis

### 4.4.2.1. Uji Secara Parsial (Uji t)

Untuk mengetahui apakah variabel bebas mempunyai pengaruh yang nyata atau tidak terhadap variabel terikat, maka dilakukan uji hipotesis. Dalam penelitian ini dilakukan uji hipotesis koefisien regresi dilakukan dengan uji t.

Dasar pengambilan keputusan:

- Jika  $t_{hitung} \geq t_{tabel}$ , atau jika probabilitas (signifikansi  $\leq 0,05$ ) berarti hipotesis terbukti maka  $H_0$  ditolak dan  $H_a$  diterima.
- Jika  $t_{hitung} < t_{tabel}$ , atau jika probabilitas (signifikansi  $> 0,05$ ) berarti hipotesis tidak terbukti maka  $H_0$  diterima dan  $H_a$  ditolak.

Responden pada penelitian ini sebanyak 136 responden, maka cara perhitungannya adalah nilai  $t_{tabel}$  dengan menggunakan taraf signifikansi 5% = 0,05 dan  $df = n - 2$  yaitu  $df = 136 - 2 = 134$ , maka diperoleh  $t_{tabel}$  sebesar = 1,656. Berikut adalah hasil uji secara parsial (uji t):

Tabel 4.17 Hasil Uji Parsial (Uji t) Gaya Kepemimpinan Transformasional Terhadap Kepuasan Kerja

Coefficients <sup>a</sup>						
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	68.090	7.176		9.488	.000
	Gaya Kepemimpinan Transformasional (X1)	.685	.100	.509	6.852	.000

a. Dependent Variable: Kepuasan Kerja (Y)  
 Sumber: Data Primer, diolah 2023

Berdasarkan Tabel 4.17 diatas maka nilai  $t_{hitung} \geq t_{tabel}$  ( $6,852 \geq 1,656$ ) dengan nilai signifikansi ( $0,000 \leq 0,05$ ) maka  $H_0$  ditolak dan  $H_a$  diterima artinya, hal tersebut menunjukkan bahwa variabel Gaya Kepemimpinan Transformasional ( $X_1$ ) berpengaruh positif terhadap Kepuasan Kerja karyawan bagian produksi (*factory* 1) pada PT CAS (Citra Abadi Sejati) Bogor.

Tabel 4.18 Hasil Uji Parsial (Uji t) K3 (Keselamatan dan Kesehatan Kerja) Terhadap Kepuasan Kerja

		Coefficients <sup>a</sup>				
		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients		
Model		B	Std. Error	Beta	t	Sig.
1	(Constant)	63.654	7.727		8.238	.000
	K3 (Keselamatan dan Kesehatan Kerja) (X <sub>2</sub> )	.555	.080	.514	6.932	.000

a. Dependent Variable: Kepuasan Kerja (Y)  
 Sumber: Data Primer, diolah 2023

Berdasarkan tabel 4.18 di atas nilai  $t_{hitung} \geq t_{tabel}$  ( $6,932 \geq 1,656$ ) dengan nilai signifikansi ( $0,000 \leq 0,05$ ) maka  $H_0$  ditolak dan  $H_a$  diterima artinya, hal tersebut menunjukkan bahwa variabel K3 (Keselamatan dan Kesehatan Kerja) ( $X_2$ ) berpengaruh positif terhadap Kepuasan Kerja karyawan bagian produksi (*factory* 1) pada PT CAS (Citra Abadi Sejati) Bogor.

#### 4.4.2.2. Uji Secara Simultan (Uji F)

Uji F bertujuan untuk mengetahui apakah variabel independen secara bersama-sama (stimultan) mempengaruhi variabel dependen. Uji F dilakukan untuk melihat pengaruh dari seluruh variabel bebas secara bersama-sama terhadap variabel terikat.

Dasar pengambilan keputusan:

- Jika  $F_{hitung} \geq F_{tabel}$ , atau jika probabilitas (signifikansi  $\leq 0,05$ ) berarti hipotesis terbukti maka  $H_0$  ditolak dan  $H_a$  diterima.
- Jika  $F_{hitung} < F_{tabel}$ , atau jika probabilitas (signifikansi  $> 0,05$ ) berarti hipotesis tidak terbukti maka  $H_0$  diterima dan  $H_a$  ditolak.

Responden pada penelitian ini sebanyak 136 responden, maka cara perhitungannya adalah  $df = n-k-1$  yaitu  $df = 136-2-1 = 133$ , maka diperoleh  $F_{tabel}$  sebesar = 3,06 dengan tingkat signifiknasinya ( $\alpha$ ) sebesar 0,05. Berikut adalah hasil dari uji F:

Tabel 4.19 Hasil Uji Secara Simultan (Uji F)

ANOVA <sup>a</sup>						
Model		Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	10908.307	2	5454.154	33.463	.000 <sup>b</sup>
	Residual	21677.568	133	162.989		
	Total	32585.875	135			

a. Dependent Variable: Kepuasan Kerja (Y)

b. Predictors: (Constant), K3 (Keselamatan dan Kesehatan Kerja) (X<sub>2</sub>), Gaya Kepemimpinan Transformasional (X<sub>1</sub>)

Sumber: Data Primer, diolah 2023

Berdasarkan pada tabel 4.19 pengujian untuk pengaruh variabel Gaya Kepemimpinan Transformasional (X<sub>1</sub>) dan K3 (Keselamatan dan Kesehatan Kerja) (X<sub>2</sub>) dengan menggunakan uji F maka didapatkan nilai  $F_{hitung} \geq F_{tabel}$  yaitu  $F_{hitung} 33,463 \geq F_{tabel} 3,06$  dengan signifikansi sebesar  $0,000 \leq 0,05$  maka H<sub>0</sub> ditolak dan H<sub>a</sub> diterima, artinya dari penjelasan tersebut menunjukkan bahwa secara simultan variabel independen dari penelitian ini yaitu Gaya Kepemimpinan Transformasional (X<sub>1</sub>) dan K3 (Keselamatan dan Kesehatan Kerja) (X<sub>2</sub>) mempunyai pengaruh yang positif terhadap variabel dependen yaitu Kepuasan Kerja karyawan bagian produksi (*factory 1*) pada PT CAS (Citra Abadi Sejati) Bogor.

#### 4.5. Pembahasan dan Interpretasi Hasil Penelitian

##### 4.5.1. Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan Bagian Produksi Pada PT CAS (Citra Abadi Sejati) Bogor

Berdasarkan hasil uji parsial (uji t) Gaya Kepemimpinan Transformasional terhadap Kepuasan Kerja nilai  $t_{hitung} \geq t_{tabel}$  ( $6,852 \geq 1,656$ ) dengan nilai signifikansi ( $0,000 \leq 0,05$ ) maka H<sub>0</sub> ditolak dan H<sub>a</sub> diterima artinya, hal tersebut menunjukkan bahwa variabel Gaya Kepemimpinan Transformasional (X<sub>1</sub>) berpengaruh positif terhadap Kepuasan Kerja karyawan bagian produksi (*factory 1*) pada PT CAS (Citra Abadi Sejati) Bogor.

Berdasarkan pengolahan data kuesioner diperoleh hasil rata-rata tanggapan total responden variabel gaya kepemimpinan transformasional sebesar 71% di mana rata-rata tersebut berada pada interval (61% - 80%), sehingga dapat diartikan bahwa gaya kepemimpinan transformasional yang diterapkan oleh pemimpin pada bagian produksi terutama pada *factory 1* PT CAS (Citra Abadi Sejati) Bogor dalam katagori sering atau dapat disebut juga baik. Rata-rata tanggapan total responden terdapat pada indikator *individualized consideration* (pertimbangan individual), dengan persentase sebesar 75%. Sedangkan, untuk indikator yang memiliki nilai rata-rata tanggapan total responden terendah terdapat pada indikator *idealized influence* (pengaruh ideal) dengan persentase sebesar 69%. Untuk

pernyataan yang memiliki nilai tanggapan total responden tertinggi yaitu pada pernyataan “Pemimpin memiliki komunikasi yang baik dengan bawahan (karyawan)” sebesar 75% dan untuk pernyataan yang memiliki nilai tanggapan total responden terendah yaitu pada pernyataan “Pemimpin memberikan petunjuk kepada karyawan bagaimana menyelesaikan suatu pekerjaan untuk mencapai visi perusahaan” sebesar 69%. Gaya kepemimpinan transformasional yang diterapkan oleh pemimpin bagian produksi dengan jabatan *Production Manager* pada PT CAS (Citra Abadi Sejati) Bogor termasuk ke dalam katagori sering atau dapat disebut juga baik. Di mana pemimpin sering memberikan motivasi, semangat serta arahan pada bawahannya untuk bekerja secara maksimal dalam mencapai tujuan perusahaan. Dengan penerapan gaya kepemimpinan transformasional ini, bawahan akan merasa dipercaya, dihargai, loyal dan tanggap kepada pemimpinnya. Pada akhirnya bawahan (karyawan) akan termotivasi untuk melakukan lebih dari yang diharapkan. Selain itu, penerapan gaya kepemimpinan yang baik dapat meningkatkan kepuasan kerja karyawan. Kepuasan kerja adalah persepsi, sikap dan pengakuan karyawan atas apa yang dirasakan senang atau tidak mengenai beberapa aspek pekerjaannya. Berdasarkan pengolahan data kuesioner diperoleh hasil rata-rata tanggapan total responden variabel kepuasan kerja sebesar 77% di mana rata-rata tersebut berada pada interval (61% - 80%), sehingga dapat diartikan bahwa karyawan merasa puas dengan faktor-faktor yang mencakup pekerjaannya seperti gaji, promosi dan rekan kerja.

Manajemen sumber daya manusia di suatu perusahaan adalah sarana untuk meningkatkan kualitas sumber daya manusia yaitu karyawan. Dengan adanya pengelolaan sumber daya manusia yang baik akan meningkatkan prestasi kerja karyawan, kepuasan kerja karyawan dan produktivitas perusahaan. Salah satu hal yang harus menjadi perhatian perusahaan adalah kepuasan kerja para karyawan. Peningkatan kepuasan kerja karyawan pada suatu perusahaan tidak bisa dilepaskan dari peranan pemimpin dalam perusahaan. Perilaku pemimpin merupakan salah satu faktor penting yang dapat mempengaruhi kepuasan kerja. Dengan penerapan gaya kepemimpinan transformasional memainkan peran penting dalam menentukan kualitas sumber daya manusia. Gaya kepemimpinan transformasional dapat meningkatkan kepuasan kerja bagi bawahan (karyawan) disebabkan karena pemimpin mampu memberikan pengaruh ke arah yang lebih baik kepada karyawan, pemimpin sering memberikan motivasi kepada karyawan dan pemimpin sering membangkitkan semangat dan antusiasme karyawan agar dapat bekerja lebih baik. Karyawan yang senang dengan pemimpinnya merasa bahwa mereka diperlakukan dengan hormat dan dihargai oleh pemimpinnya dan manajemen perusahaan sehingga karyawan akan lebih berkomitmen terhadap pekerjaan mereka di perusahaan. Komitmen karyawan yang tinggi akan mempengaruhi produktivitas kerja karyawan. Hasil penelitian ini mengungkapkan pentingnya pihak PT CAS (Citra Abadi Sejati) Bogor memperhatikan seberapa besar gaya kepemimpinan transformasional mempengaruhi tingkat kepuasan kerja karyawan. Pemimpin yang



dapat menginspirasi dan mengomunikasikan tujuan perusahaan dengan baik akan meningkatkan kepuasan kerja karyawan.

Penelitian ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh WS Chandrasekara (2019), yang menunjukkan bahwa variabel Gaya Kepemimpinan Transformasional berpengaruh positif terhadap Kepuasan Kerja karyawan Pada Perusahaan Sri Lanka. Kemudian, penelitian ini juga sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Rismaya Rahma Dewanti (2020), yang menunjukkan bahwa variabel Gaya Kepemimpinan Transformasional berpengaruh positif terhadap Kepuasan Kerja karyawan Perusahaan Konveksi Batik Ningrat di Kota Lasem. Kemudian, penelitian ini juga sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Timotius F.C.W. Sutrisno, Damelina B Tambunan, Teofilus, Aria G Henryanto dan Devi R Wijayadne (2020), yang menunjukkan bahwa variabel Gaya Kepemimpinan Transformasional berpengaruh positif terhadap Kepuasan Kerja karyawan pada Perusahaan Tekstil di Solo Jawa Tengah. Hal tersebut tidak lepas dari peran seorang pemimpin dalam memberikan arahan, motivasi dan semangat terhadap bawahan atau karyawannya. Semakin baik penerapan gaya kepemimpinan transformasional yang diterapkan di perusahaan, maka dapat membentuk kepuasan kerja karyawan yang semakin meningkat.

#### **4.4.2 Pengaruh K3 (Keselamatan dan Kesehatan Kerja) Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan Bagian Produksi Pada PT CAS (Citra Abadi Sejati) Bogor**

Berdasarkan hasil uji parsial (uji t) K3 (Keselamatan dan Kesehatan Kerja) terhadap Kepuasan Kerja nilai  $t_{hitung} \geq t_{tabel}$  ( $6,932 \geq 1,656$ ) dengan nilai signifikansi ( $0,000 \leq 0,05$ ) maka  $H_0$  ditolak dan  $H_a$  diterima artinya, hal tersebut menunjukkan bahwa variabel K3 (Keselamatan dan Kesehatan Kerja) ( $X_2$ ) berpengaruh positif terhadap Kepuasan Kerja karyawan bagian produksi (*factory 1*) pada PT CAS (Citra Abadi Sejati) Bogor.

Berdasarkan pengolahan data kuesioner diperoleh hasil rata-rata tanggapan responden variabel K3 (Keselamatan dan Kesehatan Kerja) sebesar 76% di mana rata-rata tersebut berada pada interval (61% - 80%), sehingga dapat diketahui bahwa K3 (Keselamatan dan Kesehatan Kerja) yang diterapkan pada bagian produksi terutama pada *factory 1* pada PT CAS (Citra Abadi Sejati) Bogor dalam katagori setuju atau dapat disebut juga baik. Hal tersebut ditunjukkan dengan tanggapan banyaknya responden yang menjawab setuju dari pernyataan mengenai indikator K3 (Keselamatan dan Kesehatan Kerja) seperti keadaan tempat lingkungan kerja, pengaturan udara, pengaturan penerangan, pemakaian peralatan kerja dan kondisi fisik karyawan. Nilai rata-rata tanggapan total responden tertinggi terdapat pada indikator keadaan tempat lingkungan kerja dengan persentase sebesar 80%. Sedangkan, untuk indikator yang memiliki nilai rata-rata tanggapan total responden terendah terdapat pada indikator kondisi fisik karyawan dengan persentase sebesar 72%. Untuk pernyataan yang memiliki nilai tanggapan total responden tertinggi yaitu

pada pernyataan “Adanya jalur evakuasi jika terjadi kondisi darurat” sebesar 83% dan untuk pernyataan yang memiliki nilai tanggapan total responden terendah yaitu pada pernyataan “Adanya klinik di perusahaan yang menyediakan obat-obatan dan alat P3K (Pertolongan Pertama Pada Kecelakaan)” sebesar 68%. Penerapan K3 (Keselamatan dan Kesehatan Kerja) pada bagian produksi PT CAS (Citra Abadi Sejati) Bogor dalam katagori setuju atau dapat disebut juga baik. PT CAS (Citra Abadi Sejati) Bogor sudah menerapkan Sistem Manajemen Keselamatan dan Kesehatan Kerja (SMK3) dengan menyediakan alat perlindungan diri bagi karyawan, obat-obatan yang tersedia di klinik dan alat P3K (Pertolongan Pertama Pada Kecelakaan). K3 (Keselamatan dan Kesehatan Kerja) yang diterapkan oleh perusahaan harus diperhatikan dengan sebaik-baiknya agar dapat meningkatkan kepuasan kerja karyawan. Kepuasan kerja adalah perasaan karyawan yang menyenangkan atau tidak mengenai pekerjaannya, perasaan itu terlihat dari perilaku baik karyawan terhadap pekerjaan dan semua hal yang dialami lingkungan kerja. Berdasarkan pengolahan data kuesioner diperoleh hasil rata-rata tanggapan total responden variabel kepuasan kerja sebesar 77% di mana rata-rata tersebut berada pada interval (61% - 80%), sehingga dapat diartikan bahwa karyawan merasa puas dengan faktor-faktor lingkungan kerja di perusahaan, di mana perusahaan memperhatikan keselamatan dan kenyamanan karyawan dalam bekerja.

Manajemen sumber daya manusia adalah upaya perusahaan untuk mengelola sumber daya manusia yang dimiliki, dalam rangka mencapai tujuan perusahaan. Salah satu hal yang perlu diperhatikan perusahaan yaitu penerapan K3 (Keselamatan dan Kesehatan Kerja). K3 (Keselamatan dan Kesehatan Kerja) merupakan upaya kerja sama, saling pengertian dan partisipasi dari pemimpin dan karyawan dalam perusahaan untuk melaksanakan tugas dan kewajiban bersama dibidang keselamatan, kesehatan dan keamanan kerja dalam rangka meningkatkan produktivitas dan kepuasan kerja karyawan. Lingkungan kerja yang sehat dan aman, sehingga dapat mengurangi probabilitas kecelakaan kerja dan penyakit akibat kerja. K3 (Keselamatan dan Kesehatan Kerja) menjadi prioritas utama dalam sebuah ekosistem bekerja. Hal ini dikarenakan sumber daya manusia merupakan aset penting perusahaan. Hasil penelitian ini mengungkapkan pentingnya pihak PT CAS (Citra Abadi Sejati) Bogor memperhatikan seberapa besar K3 (Keselamatan dan Kesehatan Kerja) mempengaruhi tingkat kepuasan kerja karyawan. Oleh karena itu PT CAS (Citra Abadi Sejati) Bogor perlu memperhatikan program keselamatan dan kesehatan kerja untuk meningkatkan kepuasan kerja dan komitmen organisasi dari karyawannya dengan menyediakan obat-obatan serta alat-alat penunjang kecelakaan dan penyakit akibat kerja.

Penelitian ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan Nindi Kurnia (2019), yang menunjukkan bahwa variabel K3 (Keselamatan dan Kesehatan Kerja) berpengaruh positif terhadap Kepuasan Kerja karyawan Pada PT Apac Inti Corpora Bawen Unit Spinning 5. Kemudian, penelitian ini juga sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh A.A. Made Alit Putra, Nengah Landra dan Ni Made Dwi

Puspitawati (2022), yang menunjukkan bahwa K3 (Keselamatan dan Kesehatan Kerja) berpengaruh positif terhadap Kepuasan Kerja karyawan Pada PT Bali Image Collection di Batubulan, Gianyar. Hal tersebut berarti semakin baik pelaksanaan program keselamatan dan kesehatan kerja maka akan dapat membentuk kepuasan kerja karyawan yang semakin meningkat.

#### **4.5.2. Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional dan K3 (Keselamatan dan Kesehatan Kerja) Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan Bagian Produksi Pada PT CAS (Citra Abadi Sejati) Bogor**

Berdasarkan hasil uji simultan (uji f) nilai  $F_{hitung} \geq F_{tabel}$  yaitu  $F_{hitung} 33,463 \geq F_{tabel} 3,06$  dengan signifikansi sebesar  $0,000 \leq 0,05$  maka  $H_0$  ditolak dan  $H_a$  diterima artinya, dari penjelasan tersebut menunjukkan bahwa secara simultan variabel independen dari penelitian ini yaitu gaya kepemimpinan transformasional ( $X_1$ ) dan K3 (Keselamatan dan Kesehatan Kerja) ( $X_2$ ) mempunyai pengaruh yang positif terhadap variabel dependen yaitu kepuasan kerja karyawan bagian produksi (*factory 1*) pada PT CAS (Citra Abadi Sejati) Bogor.

Berdasarkan pengolahan data kuesioner diperoleh hasil rata-rata tanggapan responden variabel Kepuasan Kerja sebesar 77% di mana rata-rata tersebut berada pada interval (61% - 80%), sehingga dapat diartikan bahwa kepuasan kerja karyawan bagian produksi terutama pada *factory 1* pada PT CAS (Citra Abadi Sejati) Bogor dalam katagori puas atau dapat disebut juga baik. Hal tersebut ditunjukkan dengan tanggapan banyaknya responden yang menjawab setuju dari pernyataan mengenai indikator kepuasan kerja seperti pekerjaan, gaji, promosi, pengawasan (supervisi), rekan kerja dan lingkungan kerja. Nilai rata-rata tanggapan total tertinggi responden terdapat pada indikator promosi dengan persentase sebesar 80%. Sedangkan, untuk indikator yang memiliki nilai rata-rata tanggapan total terendah terdapat pada indikator lingkungan kerja dengan persentase sebesar 71%. Untuk pernyataan yang memiliki nilai tanggapan total responden tertinggi yaitu pada pernyataan “Saya merasa karyawan mendapatkan kesempatan yang sama untuk dipromosikan” sebesar 81% dan untuk pernyataan yang memiliki nilai tanggapan total responden terendah yaitu pada pernyataan “Saya merasa rekan kerja saya menyenangkan dan kompeten” sebesar 56%. Kepuasan Kerja karyawan bagian produksi pada PT CAS (Citra Abadi Sejati) Bogor dalam katagori puas atau dapat disebut juga baik. Di mana karyawan merasa puas terhadap pekerjaannya. Namun, berdasarkan fakta dan kondisi di lapangan saat dilakukan survey awal masih ada karyawan yang belum puas terhadap pekerjaannya terutama faktor dari lingkungan kerja. Kepuasan kerja merupakan faktor yang sangat kompleks karena kepuasan kerja dipengaruhi berbagai faktor, diantaranya adalah gaya kepemimpinan transformasional dan K3 (Keselamatan dan Kesehatan Kerja). Berdasarkan pengolahan data kuesioner diperoleh hasil rata-rata tanggapan total responden pada gaya kepemimpinan transformasional yaitu sebesar 71%. Hal itu menunjukkan gaya kepemimpinan transformasional yang diterapkan pada PT CAS (Citra Abadi Sejati

Bogor) termasuk kategori sering (baik). Pemimpin pada PT CAS (Citra Abadi Sejati Bogor) bagian departemen produksi khususnya pada *factory 1* sering memberi pengaruh ke arah yang lebih baik kepada karyawan, pemimpin sering memberikan motivasi kepada karyawan untuk bekerja lebih baik serta mengkomunikasikan target perusahaan yang harus dicapai. Selain itu juga, pemimpin sering membangkitkan semangat dan antusiasme karyawan agar dapat bekerja lebih baik. Rata-rata tanggapan responden pada K3 (Keselamatan dan Kesehatan Kerja) yaitu sebesar 76%. Hal itu menunjukkan K3 (Keselamatan dan Kesehatan Kerja) yang diterapkan pada PT CAS (Citra Abadi Sejati Bogor) termasuk kategori setuju (baik). Karyawan setuju bahwa pada keadaan tempat lingkungan kerja terdapat jalur evakuasi jika terjadi kondisi darurat, karyawan juga setuju bahwa penyimpanan alat berbahaya sudah diperhatikan keamanannya sehingga setiap karyawan yang bekerja dalam kondisi lingkungan kerja yang aman, adanya rambu-rambu K3 (Keselamatan dan Kesehatan Kerja) disetiap sudut ruang kerja karyawan.

Salah satu sarana penting pada manajemen sumber daya manusia dalam sebuah organisasi adalah terciptanya kepuasan kerja para karyawan. Berdasarkan penjelasan hasil hitung di atas dapat diketahui bahwa apabila penerapan gaya kepemimpinan transformasional yang sesuai sehingga semua karyawan merasakan gaya kepemimpinan transformasional yang diterapkan dan penerapan upaya K3 (Keselamatan dan Kesehatan Kerja) dengan baik maka akan meningkatkan kepuasan kerja karyawan. Gaya kepemimpinan transformasional yang diterapkan oleh seorang pemimpin pada PT CAS (Citra Abadi Sejati) Bogor akan mendorong semangat kerja, kreativitas dan kepuasan kerja karyawan. Selain itu, lingkungan kerja yang sehat dan aman, sehingga dapat mengurangi probabilitas kecelakaan kerja atau penyakit akibat kerja. Penerapan K3 (Keselamatan dan Kesehatan Kerja) menjadi prioritas utama dalam sebuah ekosistem bekerja dan kepuasan kerja karyawan. Karyawan akan memiliki perasaan yang puas terhadap pekerjaan yang dijalani selama ini dan semakin tinggi perhatian perusahaan terhadap kepuasan kerja karyawan maka karyawan akan melakukan penilaian terhadap kegiatan yang dirasakan sesuai. Kepuasan kerja juga memberikan dampak positif bagi perusahaan seperti, peningkatan profit perusahaan, peningkatan efisiensi dan produktivitas karyawan, penurunan biaya kecelakaan, penurunan tingkat perputaran karyawan atau *turnover rate* dan peningkatan loyalitas karyawan yang mengarah pada komitmen pekerjaan yang lebih besar.

Penelitian ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh I Gusti Ngurah Aritama Negara dan I Gusti Ayu Dewi Adnyani (2021), dalam penelitiannya menemukan bahwa gaya kepemimpinan transformasional dan K3 (Keselamatan dan Kesehatan Kerja) berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja. Ini berarti bahwa gaya kepemimpinan transformasional mampu memberikan peningkatan kepuasan kerja dengan peran seorang pemimpin yang dapat memotivasi dan mengarahkan karyawan untuk dapat bekerja lebih baik serta semakin tinggi penerapan keselamatan dan kesehatan kerja di perusahaan dengan cara menyediakan alat pelindung diri bagi

karyawan, obat-obatan dan tersedianya klinik di perusahaan dapat meningkatkan kepuasan kerja.

## BAB V SIMPULAN DAN SARAN

### 5.1. Simpulan

Berdasarkan hasil penelitian yang telah dilakukan serta pembahasan di bab-bab sebelumnya mengenai Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional dan K3 (Keselamatan dan Kesehatan Kerja) Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan Bagian Produksi Pada PT CAS (Citra Abadi Sejati) Bogor. Maka peneliti memberikan simpulan dan saran sebagai berikut:

1. Terdapat pengaruh secara parsial Gaya Kepemimpinan Transformasional ( $X_1$ ) terhadap Kepuasan Kerja ( $Y$ ) karyawan bagian produksi pada PT CAS (Citra Abadi Sejati) Bogor. Hal ini dapat dibuktikan melalui hasil analisis berikut:
  - a) Hasil analisis deskriptif pada variabel Gaya Kepemimpinan Transformasional ( $X_1$ ) pada PT CAS (Citra Abadi Sejati) Bogor berdasarkan rata-rata tanggapan total responden sebesar 71%, sedangkan untuk skor rata-rata empirik  $>$  skor rata-rata teoritis yaitu  $70,82 > 60$ . Dapat disimpulkan bahwa Gaya Kepemimpinan Transformasional dalam katagori nilai relatif baik.
  - b) Hasil uji hipotesis parsial (uji  $t$ ) menyatakan bahwa Gaya Kepemimpinan Transformasional berpengaruh positif terhadap Kepuasan Kerja. Hal ini dapat dibuktikan melalui hasil yang menunjukkan bahwa nilai  $t_{hitung} \geq t_{tabel}$  ( $6,852 \geq 1,656$ ) dengan nilai signifikansi ( $0,000 \leq 0,05$ ) maka  $H_0$  ditolak dan  $H_a$  diterima artinya, Gaya Kepemimpinan Transformasional berpengaruh positif terhadap Kepuasan Kerja karyawan bagian produksi (*factory 1*) pada PT CAS (Citra Abadi Sejati) Bogor.
2. Terdapat pengaruh secara parsial K3 (Keselamatan dan Kesehatan Kerja) ( $X_2$ ) terhadap Kepuasan Kerja ( $Y$ ) karyawan bagian produksi pada PT CAS (Citra Abadi Sejati) Bogor. Hal ini dapat dibuktikan melalui hasil analisis berikut:
  - a) Hasil analisis deskriptif pada variabel K3 (Keselamatan dan Kesehatan Kerja) pada PT CAS (Citra Abadi Sejati) Bogor berdasarkan rata-rata tanggapan total responden sebesar 76%, sedangkan untuk skor rata-rata empirik  $>$  skor rata-rata teoritis yaitu  $95,50 > 75$ . Dapat disimpulkan bahwa K3 (Keselamatan dan Kesehatan Kerja) dalam katagori nilai relatif baik.
  - b) Hasil uji hipotesis parsial (uji  $t$ ) menyatakan bahwa K3 (Keselamatan dan Kesehatan Kerja) berpengaruh positif terhadap Kepuasan Kerja. Hal ini dapat dibuktikan melalui hasil yang menunjukkan bahwa nilai  $t_{hitung} \geq t_{tabel}$  ( $6,932 \geq 1,656$ ) dengan nilai signifikansi ( $0,000 \leq 0,05$ ) maka  $H_0$  ditolak dan  $H_a$  diterima artinya, K3 (Keselamatan dan Kesehatan Kerja) berpengaruh positif terhadap Kepuasan Kerja

karyawan bagian produksi (*factory 1*) pada PT CAS (Citra Abadi Sejati) Bogor.

3. Terdapat pengaruh secara simultan Gaya Kepemimpinan Transformasional ( $X_1$ ) dan K3 (Keselamatan dan Kesehatan Kerja) ( $X_2$ ) terhadap Kepuasan Kerja ( $Y$ ) karyawan bagian produksi pada PT CAS (Citra Abadi Sejati) Bogor. Hal ini dapat dibuktikan melalui hasil analisis berikut:
  - a) Hasil analisis deskriptif pada variabel Kepuasan Kerja pada PT CAS (Citra Abadi Sejati) Bogor berdasarkan rata-rata tanggapan total responden sebesar 77%, sedangkan untuk skor rata-rata empirik  $>$  skor rata-rata teoritis yaitu  $116,62 > 90$ . Dapat disimpulkan bahwa Kepuasan Kerja dalam katagori nilai relatif baik.
  - b) Hasil uji hipotesis simultan (uji  $t$ ) menyatakan bahwa Gaya Kepemimpinan Transformasional dan K3 (Keselamatan dan Kesehatan Kerja) berpengaruh positif terhadap Kepuasan Kerja. Hal ini dapat dibuktikan melalui hasil yang menunjukkan bahwa nilai  $t_{hitung} \geq t_{tabel}$  ( $6,932 \geq 1,656$ ) dengan nilai signifikansi ( $0,000 \leq 0,05$ ) maka  $H_0$  ditolak dan  $H_a$  diterima artinya, K3 (Keselamatan dan Kesehatan Kerja) berpengaruh positif terhadap Kepuasan Kerja karyawan bagian produksi (*factory 1*) pada PT CAS (Citra Abadi Sejati) Bogor.

## 5.2. Saran

Berdasarkan kesimpulan yang diperoleh dalam penelitian ini, maka diajukan saran sebagai pelengkap terhadap hasil penelitian yang dapat diberikan sebagai berikut:

### 1. Bagi Pihak Perusahaan

Variabel Gaya Kepemimpinan Transformasional memiliki skor tanggapan total responden terendah ditunjukkan pada indikator *idealized influence* (pengaruh ideal) pada pernyataan “Pemimpin memberikan petunjuk kepada karyawan bagaimana menyelesaikan suatu pekerjaan untuk mencapai visi perusahaan” dengan tanggapan total responden sebesar 64%. Saran bagi perusahaan dari penelitian ini, perusahaan diharapkan dapat memberikan petunjuk kepada karyawan dalam menyelesaikan suatu pekerjaan untuk mencapai visi perusahaan. Dengan cara pemimpin sering mengadakan pertemuan atau rapat untuk berdiskusi dengan para karyawan dan memberikan arahan bagaimana menyelesaikan suatu pekerjaan untuk mencapai visi perusahaan, sehingga target perusahaan dapat tercapai. Mengingat bahwa gaya kepemimpinan transformasional merupakan pendorong atau penyemangat karyawan agar dapat bekerja lebih giat dalam rangka meningkatkan kepuasan kerja karyawan untuk mencapai target-target yang diharapkan perusahaan.

Variabel K3 (Keselamatan dan Kesehatan Kerja) memiliki skor tanggapan responden terendah ditunjukkan pada indikator kondisi fisik karyawan pada pernyataan “Adanya klinik di perusahaan yang menyediakan obat-obatan dan alat P3K (Pertolongan Pertama Pada Kecelakaan)” dengan tanggapan total responden sebesar 68%. Saran bagi perusahaan dari penelitian ini, perusahaan diharapkan dapat memperhatikan kondisi fisik karyawan agar dapat mengurangi penyakit akibat kerja yang terjadi di perusahaan. Dengan cara memeriksa kondisi kesehatan kepada karyawan secara berkala, memperhatikan obat-obatan yang tersedia di klinik dan kelengkapan alat P3K (Pertolongan Pertama Pada Kecelakaan), memberikan pelatihan dan pendidikan K3 (Keselamatan dan Kesehatan Kerja) yang bertujuan untuk meningkatkan pengetahuan dan pemahaman perusahaan dan pekerja mengenai K3 (Keselamatan dan Kesehatan Kerja) serta mencegah penyakit akibat kerja.

Variabel Kepuasan Kerja memiliki skor tanggapan total responden terendah ditunjukkan pada indikator lingkungan kerja pada pernyataan “Saya merasa lingkungan kerja tertata rapi” dengan tanggapan total responden sebesar 57%. Saran bagi perusahaan dari penelitian ini, perusahaan diharapkan memperhatikan penataan barang-barang di lingkungan kerja dengan cara menyediakan tempat untuk penyimpanan kain dan benang agar lebih rapi serta agar sampah tidak berserakan, perusahaan diharapkan menyediakan wadah di dekat meja mesin jahit tempat karyawan bekerja. Adapun variabel kepuasan kerja memiliki skor tanggapan total responden terendah ditunjukkan pada indikator rekan kerja, dengan pernyataan “Saya merasa rekan kerja saya menyenangkan dan kompeten” dengan tanggapan total responden sebesar 56%. Saran bagi perusahaan dari penelitian ini perusahaan perlu mengadakan kegiatan *outbound* untuk karyawan. Kegiatan *outbound* bagi karyawan bermanfaat untuk melatih dan memacu agar setiap individu peserta *outbound* selalu mampu untuk berpikir dalam kerangka berpikir yang sistematis dan berorientasi pada hasil dan tujuan jangka panjang. Selain itu, kegiatan *outbound* untuk karyawan ini juga dirancang untuk menumbuhkan kesadaran tentang manfaat serta arti pentingnya kebersamaan, peduli terhadap sesama rekan kerja dan bekerja secara kolektif (*teamwork*). Perusahaan diharapkan memperhatikan kepuasan kerja karyawan, karena dengan adanya kepuasan kerja pada perusahaan diharapkan dapat menurunkan tingkat *turnover* karyawan.

## 2. Bagi Peneliti Selanjutnya

Peneliti selanjutnya diharapkan untuk mengkaji lebih banyak sumber maupun referensi terkait dengan penelitian agar hasil penelitiannya dapat lebih baik dan lebih lengkap lagi. Diharapkan penelitian ini dapat



ditambah dengan variabel-variabel independen lainnya karena masih banyak faktor yang dapat mempengaruhi kepuasan kerja karyawan. Selain itu, penelitian selanjutnya diharapkan dapat menambah dan memperluas objek penelitian serta menambah jumlah sampel penelitian yang digunakan agar hasil penelitian lebih akurat dan relevan.

## DAFTAR PUSTAKA

- Afandi, P. (2018). *Manajemen Sumber Daya Manusia: Teori, Konsep Dan Indikator*. Riau: Zanafa Publishing.
- Aprilliani, C., Fatma, F., Syaputri, D., & Marganda, S. (2022). *Keselamatan dan Kesehatan Kerja (K3)*. Sumatera Barat: PT. Global Eksekutif Teknologi.
- Armansyah. (2022). *Kepemimpinan Transformasional, Transaksional dan Motivasi Kerja*. Pasaman, Sumatera Barat: CV. Azka Pustaka.
- Cahyono, Y., Novitasari, D., Sihotang, M., Aman, M., Fahlevi, M., Nadeak, M., et al. (2020). The Effect of Transformational Leadership Dimensions on Job Satisfaction and Organizational Commitment: Case Studies in Private University Lecturers. *Solid State Technology*, 158-179.
- Chandrasekara, W. (2019). The Effect Of Transformational Leadership Style On Employees Job Satisfaction and Job Performance: A Case Of Apparel Manufacturing Industry In Sri Lanka. *International Journal Of Economics, Commerce And Management*, 385-393.
- Dessler, G. (2018). *Human Resource Management Sixteenth Edition*. New York: Pearson.
- Dewanti, R. R. (2020). Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional Terhadap Kepuasan Kerja Dalam Upaya Penegahan Turnover Intention (Studi Karyawan Pada Perusahaan Batik Ningrat Di Kota Lasem). *Umy Repository*.
- Elmi, F. (2018). *Telitik Manajemen Sumber Daya Manusia*. Malang: Mitra Wacana Media.
- Friend, M., & Kohn, J. (2021). *Fundamentals of Occupational Safety and Health*. Lanham, Maryland: Bernan Press.
- Gozali, I. (2018). *Aplikasi Analisis Multivariate Dengan Program IBM SPSS 25 edisi ke-9*. Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Gustama, A. (2022). Pengaruh Program Keselamatan dan Kesehatan Kerja Terhadap Kinerja Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening (Studi Pada PT. Pinggan Wahana Pratama). *E-Prints Repository Software*.
- Handoko, T. H. (2020). *Manajemen Personalia dan Sumberdaya Manusia*. Yogyakarta: BPFE.
- Hartini. (2021). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bandung: Media Sains Indonesia.
- Hasibuan, D. H. (2019). *Manajemen Sumber Daya Manusia : Edisi Revisi*. Jakarta: Bumi Aksara.

- Hasmin, E. (2018). *Pengaruh Kepemimpinan Transformasional, Motivasi Kerja, dan Budaya Organisasi Terhadap Kepuasan Kerja dan Kinerja Pegawai Negeri Sipil (PNS) di Kantor Sekretariat Daerah Kota Tarakan*. Yogyakarta: Capiya Publishing.
- Hasnawati, Sapiri, M., & Ruslan, M. (2021). *Gaya Kepemimpinan dan Peningkatan Kinerja*. Sulawesi Selatan: Pusaka Almaida.
- Herawati, N., & Ranteallo, A. T. (2020). Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan Pada PT JMS Jakarta. *Jurnal Ekonomi, Sosial & Humaniora*, 1-14.
- Hutahaean, D. S. (2021). *Filsafat dan Teori Kepemimpinan*. Malang: Ahli Media Press.
- Ichsan, R. N., Nasution, L., & Sinaga, S. (2021). *Bahan Ajar Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM)*. Medan: Sentosa Deli Mandiri.
- Indrasari, M. (2018). *Kepuasan Kerja dan Kinerja Karyawan*. Yogyakarta : Indomedia Pustaka.
- Irmayani, S.E., M.M., N. D. (2022). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: Deepublish.
- Islamy, F. J. (2019). Pengaruh Kepuasan Kerja Karyawan Terhadap Kinerja Dosen Tetap Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi Indonesia Membangun (Studi Kasus Pada Dosen Tetap Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi Indonesia Membangun Tahun 2019). *Jurnal Indonesia Membangun*, 30-44.
- Jaafari, H. F. (2019). A Theoretical Understanding Of Transformational Leadership. *International Journal Of Development Research*, 17-21.
- Kamal, F., Winarso, W., & Sulistio, E. (2019). Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja Karyawan (Studi Kasus : PT Agung Citra Tranformasi). *Jurnal Ilmiah Akuntansi Dan Manajemen (Jiam)*, 38-49.
- Kasmir. (2018). *Manajemen Sumber Daya Manusia (Teori dan Praktik)* . Jakarta: Rajawali Pers.
- Katherina, L. K., Rahadian, A. S., Prasetyoputra, P., & Baskoro, A. A. (2021). Strategi Adaptasi Keluarga Pekerja Industri Garmen di Kabupaten Bogor Pada Situasi Pandemi Covid-19. *ejurnal.kependudukan.lipi.go.id*, 111-126.
- Korneilis, & Gunawan, W. (2018). Manfaat Penerapansistem Manajemen K3 Dalam Upaya Pencapaian Zero Accident Di Suatu Perusahaan. *Jurnal Sistem Informasi Dan Informatika (Simika)*, 85-104.
- Kurnia, N. (2019). Pengaruh Keselamatan dan Kesehatan Kerja Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan: Studi Pada PT Apac Inti Corpora Bawen Unit Spinning 5. *Satya Wacana Institutional*, 1-25.

- Larasati, S. (2018). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: Deepublish.
- Luthans, F. D. (2021). *Organizational Behavior an Evidence-Based Approach 14th Edition*. USA: Information Age Publishing. Inc.
- Mangkunegara, A. P. (2021). *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*. Bandung: Remaja Rosdakarya.
- Maryatmi, A. S. (2021). *Well-Being di Dunia Kerja*. Banyumas: Pena Persada.
- Mattayang, B. (2019). Tipe dan Gaya Kepemimpinan: Suatu Tinjauan Teoritis. *Journal of Economic, Management and Accounting*, 45-52.
- Mustaqim, M. F. (2018). Pengaruh Kesehatan dan Keselamatan Kerja (K3) Terhadap Kepuasan Kerja dan Kinerja Karyawan (Studi Kasus di PT. Koki Indocan Pasuruan, Jawa Timur). 6-10.
- Muzaki, A. I., Mujahidah, & Erihadiana, M. (2021). Manajemen Sumber Daya Manusia sebagai Basis Penguatan Kualitas Pendidikan. *Manajemen Pendidikan Islam*, 14-31.
- Negara, I. N., & Adnyani, I. A. (2021). Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional, Budaya Organisasi, Program Keselamatan dan Kesehatan Kerja Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan. *E-Jurnal Manajemen*, 21-40.
- Noor, Z. Z. (2018). *Manajemen Sumber Daya Manusia Pendekatan Teori dan Praktis*. Yogyakarta: Deepublish.
- Nurdin, B., & Shaleh, M. (2018). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Makassar: Aksara Timur.
- Prayudi, A. (2020). Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Motivasi Kerja Sebagai Variabel Intervening (Studi Pada Karyawan PD. Pembangunan Kota Binjai) . *Jurnal Manajemen*, 63-72.
- Priansa, D. J. (2021). *Perencanaan dan Pengembangan SDM*. Bandung: Alfabeta.
- Punarbawa, I. G., Widnyana, I., & Gunadi, I. N. (2022). Pengaruh Kepemimpinan Transformasional, Keselamatan dan Kesehatan Kerja Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan Bagian Produksi Pada PT. Tirta Investama Mambal di Kabupaten Badung. *E-Journal Unmas*, 501-516.
- Putra, A. A., Landra, N., & Puspitawati, N. (2022). Pengaruh Stres Kerja, Lingkungan Kerja Fisik, Keselamatan dan Kesehatan Kerja Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan Pada CV Bali Image Collection di Batubulan, Gianyar. *Journal Unmas*, 540-551.

- Rafia, R., Sudiro, A., & Sunaryo. (2020). The Effect Of Transformational Leadership On Employee Performance Mediated By Job Satisfaction And Employee Engagement. *International Journal Of Business, Economics And Law*, 119-125.
- Rakesh, Muntaqheem, M., Kumara, M., & Abhilash. (2021). *Human Resource Management*. India: Archers And Elevators Publishing House.
- Rivai, V. (2018). *Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Perusahaan Dari Teori Ke Praktik*. Depok: PT RajaGrafindo Persada.
- Rizqi, M. (2021). Pengaruh Keselamatan Dan Kesehatan Kerja (K3), Lingkungan Kerja dan Organizational Citizenship Behavior (OCB) Terhadap Kinerja Karyawan (Studi Kasus Pada Karyawan Pt Main Tenang Jaya, Jakarta). *STIE Indonesia Jakarta*.
- Rossi, A., Viegelahn , C., & Williams, D. (2021). The post-COVID-19 garment industry in Asia. *Intenational Labour Organization*.
- Sabrina. (2021). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Medan: UMSU Press.
- Sánchez, F. S., Peláez, G. C., & Alís, J. (2018). Occupational Safety And Health In Construction: A Review Of Applications And Trends. *Industrial Health*, 211-218.
- Sedarmayanti. (2017). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bandung: Refika Aditama.
- Seema, Choudhary, V., & Saini, G. (2021). Effect of Job Satisfaction on Moonlighting Intentions: Mediating Effect of Organizational Commitment. *European Research on Management and*, 27.
- Setiawan, H. (2020). Manajemen Kepemimpinan Transformasional. *Jurnal Kajian Pendidikan Agama Islam*, 1-25.
- Setyawan, F. E. (2020). *Keselamatan dan Kesehatan Kerja (K3) Umum*. Malang: Continuing Development Medical Education.
- Sinaga , N. S., Aprilinda, D., & Budiman, A. P. (2021). Konsep Gaya Kepemimpinan Transformasional. *Jurnal Ilmiah Indonesia*, 840-846.
- Sugiyono. (2018). *Metode Penelitian Kuantitatif*. Bandung: Alfabeta.
- Sukirno. (2018). Pengaruh Kepemimpinan Transformasional dan Kompensasi Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan Danamon Simpan Pinjam (DSP) Solusi Modal Cluster Bandung 2 Jawa Barat. *Jurnal Manajemen*, 82-102.

- Suriagiri, M.Pd, D. (2020). *Kepemimpinan Transformasional*. Lhokseumawe: CV. Radja Publika.
- Suryani, N. K., & Foeh, J. (2019). *Manajemen Sumber Daya Manusia, Tinjauan Praktis Aplikatif*. Denpasar: Nilacakra.
- Suryawan, K. S., Pio, R., & Rumawas, W. (2018). Pengaruh Keselamatan dan Kesehatan Kerja Terhadap Kepuasan Kerja Pada PT. Pandawa Surya Sentosa Di Kota Balikpapan, Kalimantan Timur. *Jurnal Administrasi Publik*, 1-8.
- Sutrisno, M.Si., P. E. (2020). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Kencana.
- Sutrisno, T., Tambunan, D., Henryanto, A., & Wijayadne, D. (2020). Transformational Leadership and Job Satisfaction: A Quantitative Study On Textile Companies In Solo Central Java. *Jurnal Ilmiah Manajemen*, 415-426.
- Suwardi, & Daryanto. (2018). *Pedoman Praktis K3LH (Keselamatan dan Kesehatan Kerja dan Lingkungan Hidup)*. Yogyakarta: Gava Media.
- Syafrina, N. (2018). Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Kepuasan Kerja Karyawan Pada PT. Aspacindo Kedaton Motor Kandis Kabupaten Siak. *Jurnal Benefita*, 455-468.
- Tsauri, S. (2019). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jember: STAIN Jember Press.
- Undang-Undang Dasar Republik Indonesia Nomor 27 Tahun 1945 *Tentang Pekerjaan dan Penghidupan yang Layak*, Pasal 27 Tahun 1945
- Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 1 Tahun 1970 *Tentang Keselamatan Kerja*, Bab II Pasal 2.
- Undang-Undang Dasar Republik Indonesia Nomor 13 Tahun 2003 *Tentang Ketenagakerjaan*, Pasal 86, 87 UU No. 13 Tahun 2003
- Usman, H. (2019). *Kepemimpinan Efektif Teori, Penelitian dan Praktik*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Utama, Z. M. (2020). *Manajemen Sumber Daya Manusia: Konsep Dasar dan Teori*. Jakarta: UNJ Press.
- Utomo, K. P. (2022). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bandung: Widina Bhakti Persada .
- Wati, N. K. (2022). Pengaruh K3, Lingkungan Kerja dan Gaya Kepemimpinan Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan (Studi Kasus Pada Kantor Lurah Semper Barat, Jakarta Utara). *Repository STEI Indonesia Jakarta*.
- Wisnawa, I. A., & Dewi, A. S. (2020). Gaya Kepemimpinan Transformasional Berpengaruh Terhadap Organizational Citizenship Behaviour Dengan Dimediasi Variabel Kepuasan Kerja. *E-Jurnal Manajemen*, 528-552.

Yuliandi, C. D., & Ahman, E. (2019). Penerapan Keselamatan dan Kesehatan Kerja (K3) Di Lingkungan Kerja Balai Inseminasi Buatan (BIB) Lembang. *Jurnal Manajerial*, 98-109.

Yulistiyono, A., Kurniawati, E., Kustiawan, D., Sari, D. H., & Marlina, L. (2021). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Kesambi: Insania.

Sumber lain (*website*):

Kemenperin, Tim Pengelola Website. (2023, January 24). *Direktori Perusahaan Industri*. Retrieved March 02, 2023, from Kementerian Perindustrian Republik Indonesia: <https://kemenperin.go.id/>

# LAMPIRAN



## Lampiran 1. Kuesioner Penelitian

### **KUESIONER PENELITIAN**

Assalamualaikum Wr. Wb.

Kepada Yth. Karyawan Bagian Produksi (*factory* 1) PT CAS (Citra Abadi sejati) Bogor. Perkenalkan saya Emma Sri Gusniawati mahasiswi Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Pakuan Bogor. Pada kesempatan kali ini, saya sedang melakukan penelitian dalam rangka menyelesaikan tugas akhir skripsi dengan judul “Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional dan K3 (Keselamatan dan Kesehatan Kerja) Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan Bagian PPada PT CAS (Citra Abadi Sejati) Bogor”. Maka sangat dibutuhkan pendapat dari responden untuk melengkapi penelitian ini. Besar harapan saya kiranya Bapak/Ibu/Saudara bersedia mengisi kuesioner ini dengan sejujur-jujurnya.

Seluruh Informasi yang Bapak/Ibu/Saudara berikan pada penelitian ini digunakan hanya dalam rangka penelitian dan dijaga kerahasiaannya sesuai dengan kode etik penelitian.

Atas bantuan Bapak/Ibu/Saudara saya ucapkan terima kasih dan selamat mengisi kuesioner ini.

Wassalamualaikum Wr. Wb.

Hormat saya,

Emma Sri Gusniawati.

Pada bagian ini Bapak/Ibu/Saudara diharapkan untuk mengisi dengan lengkap sesuai dengan identitas Bapak/Ibu/Saudara.

**IDENTITAS RESPONDEN**

- Nama** :
- Usia** :
- < 20 Tahun
- 21 s/d 30 Tahun
- 31 s/d 40 Tahun
- 41 s/d 50 Tahun
- > 50 Tahun
- Jenis Kelamin** :
- Laki-Laki
- Perempuan
- Pendidikan Terakhir** :
- SD
- SMP
- SMA/SMK
- D3
- S1
- Lama Bekerja** :
- 1 s/d 5 Tahun
- 6 s/d 10 Tahun
- 11 s/d 15 Tahun
- 16 s/d 19 Tahun
- > 20 Tahun

**Status** :  Menikah  
 :  Belum Menikah

### **Petunjuk Pengisian Kuesioner**

Pada bagian ini, Bapak/Ibu/Saudara akan mendapati beberapa pernyataan mengenai situasi dan kondisi yang Bapak/Ibu/Saudara hadapi di perusahaan pada saat Bapak/Ibu/Saudara bekerja. Selain itu, tersedia juga 5 pilihan jawaban yang menyertai pernyataan tersebut.

Tugas Bapak/Ibu/Saudara adalah memilih salah satu dari kelima pilihan jawaban yang sesuai dengan perasaan Bapak/Ibu/Saudara terhadap pernyataan-pernyataan yang ada. Tidak ada jawaban yang dianggap baik atau buruk, benar atau salah, sehingga Bapak/Ibu/Saudara diminta untuk menjawab dengan jujur sesuai dengan penghayatan Bapak/Ibu/Saudara mengenai situasi dan kondisi yang ada dalam pernyataan tersebut.

Pilihlah pada salah satu jawaban yang paling sesuai menurut Bapak/Ibu/Saudara. Penilaian dilakukan berdasarkan skala 1 s/d 5 yang memiliki alternatif sebagai berikut:

#### ➤ **Gaya Kepemimpinan Transformasional**

<b>Simbol</b>	<b>Pilihan Jawaban Gaya Kepemimpinan Transformasional</b>	<b>Bobot</b>
<b>Sl</b>	<b>Selalu</b>	<b>5</b>
<b>Sr</b>	<b>Sering</b>	<b>4</b>
<b>KK</b>	<b>Kadang-Kadang</b>	<b>3</b>
<b>P</b>	<b>Pernah</b>	<b>2</b>
<b>TP</b>	<b>Tidak Pernah</b>	<b>1</b>

No	Pernyataan	Klasifikasi Jawaban				
		TP	P	KK	Sr	SI
		1	2	3	4	5
<b><i>Idealized Influence (Pengaruh Ideal)</i></b>						
1.	Pemimpin memberikan petunjuk kepada karyawan bagaimana menyelesaikan suatu pekerjaan untuk mencapai visi perusahaan.					
2.	Pemimpin memberikan kepercayaan kepada karyawan dalam melaksanakan pekerjaan.					
3.	Pemimpin memiliki sikap yang jujur dalam bekerja.					
4.	Pemimpin memberikan contoh teladan yang baik kepada karyawan.					
5.	Pemimpin memberi pengaruh ke arah yang lebih baik kepada karyawan.					
<b><i>Inspirational Motivation (Motivasi Inspirasional)</i></b>						
6.	Pemimpin memberikan motivasi kepada karyawan untuk bekerja lebih baik.					
7.	Pemimpin mengkomunikasikan target perusahaan yang harus dicapai.					
8.	Pemimpin membangkitkan antusiasme karyawan untuk melakukan pekerjaan.					
9.	Pemimpin menumbuhkan rasa percaya diri karyawan dalam melakukan pekerjaan.					
10.	Pemimpin memberikan semangat serta inspirasi kepada karyawan sebelum melakukan pekerjaan.					
<b><i>Intellectual Stimulation (Stimulasi Intelektual)</i></b>						

11.	Pemimpin mendorong karyawan untuk selalu inovatif dalam menyelesaikan pekerjaan.					
12.	Pemimpin mendorong karyawan untuk menggunakan kreativitas dalam menyelesaikan pekerjaan.					
13.	Pemimpin mendorong karyawan untuk menyelesaikan masalah pekerjaan secara rasional/logis.					
14.	Pemimpin cerdas dalam menghadapi masalah.					
15.	Pemimpin memberikan solusi kepada karyawan.					
<b><i>Individualized Consideration (Pertimbangan Individual)</i></b>						
16.	Pemimpin menciptakan rasa nyaman karyawan dalam bekerja.					
17.	Pemimpin berupaya meningkatkan pengembangan diri karyawan.					
18.	Pemimpin memperlakukan karyawan sebagai individu yang masing-masing memiliki kebutuhan, kemampuan dan aspirasi yang berbeda.					
19.	Pemimpin memberikan nasihat yang sangat penting bagi pengembangan diri karyawan.					
20.	Pemimpin memiliki komunikasi yang baik dengan bawahan (karyawan).					

➤ **Pernyataan Variabel K3 (Keselamatan dan Kesehatan Kerja)**

Simbol	Pilihan Jawaban	
	K3 (Keselamatan dan Kesehatan Kerja)	Bobot
SS	Sangat Setuju	5
S	Setuju	4
KS	Kurang Setuju	3
TS	Tidak Setuju	2
STS	Sangat Tidak Setuju	1

No	Pernyataan	Klasifikasi Jawaban				
		STS	TS	KS	S	SS
		1	2	3	4	5
<b>Keadaan Tempat Lingkungan Kerja</b>						
1.	Adanya jalur evakuasi jika terjadi kondisi darurat.					
2.	Penyimpanan alat berbahaya sudah diperhatikan keamanannya.					
3.	Setiap karyawan yang bekerja berada dalam kondisi lingkungan kerja yang aman.					
4.	Tingkat kesesuaian antara jenis pekerjaan dengan ruang gerak yang disediakan perusahaan sangat diperlukan untuk melakukan suatu pekerjaan.					
5.	Adanya rambu-rambu K3 (Keselamatan dan Kesehatan Kerja) disetiap sudut ruang kerja.					
<b>Pengaturan Udara</b>						
6.	Adanya fasilitas AC yang memadai di ruang kerja karyawan.					

7.	Ventilasi di ruang kerja karyawan bekerja berfungsi dengan baik.					
8.	Suhu udara di ruang kerja karyawan nyaman dan tidak mengganggu aktivitas kerja saya.					
9.	Temperatur udara di ruang kerja karyawan sudah cukup, tidak terlalu dingin.					
10.	Kelembaban udara pada ruang kerja karyawan baik.					
<b>Pengaturan Penerangan</b>						
11.	Pengaturan penerangan di ruang kerja karyawan sudah disesuaikan dengan baik					
12.	Penerangan di ruang kerja karyawan menggunakan lampu standar perusahaan.					
13.	Penerangan di ruang kerja karyawan membantu dalam menyelesaikan pekerjaan.					
14.	Pencahayaan di ruang kerja karyawan tidak membuat menyilaukan.					
15.	Lampu yang sudah redup di ruang kerja karyawan segera diganti.					
<b>Pemakaian Peralatan Kerja</b>						
16.	Peralatan kerja yang akan karyawan gunakan telah diperiksa sebelum dioperasikan.					
17.	Peralatan kerja yang sudah rusak atau usang segera diganti.					
18.	Karyawan mengikuti pelatihan terlebih dahulu sebelum menggunakan peralatan kerja.					

19.	Pemakaian peralatan kerja sudah sesuai dengan SOP ( <i>Standar Operasional Prosedur</i> ) yang ditetapkan.					
20.	Karyawan mampu menggunakan alat pencegahan kebakaran.					
<b>Kondisi Fisik Karyawan</b>						
21.	Stamina karyawan dalam bekerja harus stabil.					
22.	Pemeriksaan kesehatan tenaga kerja dilakukan secara berkala di perusahaan.					
23.	Adanya jaminan K3 (Keselamatan dan Kesehatan Kerja) untuk setiap karyawan.					
24.	Karyawan memiliki waktu istirahat yang cukup.					
25.	Adanya klinik di perusahaan yang menyediakan obat-obatan dan alat P3K (Pertolongan Pertama Pada Kecelakaan).					

➤ **Pernyataan Variabel Kepuasan Kerja**

Simbol	Pilihan Jawaban	
	Kepuasan Kerja	Bobot
SP	Sangat Puas	5
P	Puas	4
KP	Kurang Puas	3
TP	Tidak Puas	2
STP	Sangat Tidak Puas	1



No.	Pernyataan	Klasifikasi Jawaban				
		STP	TP	KP	P	SP
		1	2	3	4	5
<b>Pekerjaan</b>						
1.	Saya merasa senang ketika melakukan pekerjaan yang diberikan.					
2.	Saya merasa mampu dalam menyelesaikan setiap pekerjaan yang diberikan.					
3.	Saya merasa adanya kesempatan untuk belajar hal-hal baru dalam pekerjaan saya.					
4.	Saya merasa dapat menyelesaikan pekerjaan dengan tepat waktu.					
5.	Saya merasa fasilitas yang diberikan oleh perusahaan menunjang pekerjaan.					
<b>Gaji</b>						
6.	Saya merasa gaji yang saya terima saat ini sesuai dengan beban kerja dan tanggung jawab yang saya emban.					
7.	Saya merasa gaji yang saya terima tepat waktu.					
8.	Saya merasa gaji yang saya terima sesuai dengan pemenuhan kebutuhan saya.					
9.	Saya merasa gaji yang saya terima sesuai dengan prestasi yang saya miliki.					
10.	Saya merasa gaji yang diterima sesuai dengan tingkat pendidikan yang saya tempuh.					
<b>Promosi</b>						
11.	Saya merasa karyawan yang berprestasi mendapatkan peluang kesempatan untuk dipromosikan					

12.	Saya merasa proses promosi jabatan di tempat saya bekerja terbuka untuk semua.					
13.	Saya merasa karyawan mendapatkan kesempatan yang sama untuk dipromosikan.					
14.	Saya merasa perusahaan menetapkan promosi berdasarkan pengalaman kerja karyawan.					
15.	Saya merasa tingkat kemajuan karir saya baik dengan adanya promosi jabatan.					
<b>Pengawasan (Supervisi)</b>						
16.	Saya merasa pengawasan dilakukan langsung oleh atasan.					
17.	Saya merasa atasan atau supervisor dalam menilai prestasi kerja karyawan sangat objektif.					
18.	Saya merasa atasan atau supervisor tegas dalam menegakkan disiplin.					
19.	Saya merasa atasan atau supervisor memberikan penghargaan ( <i>reward</i> ) terhadap keberhasilan karyawan dalam pencapaian target.					
20.	Saya merasa adanya keadilan atasan atau supervisor kepada seluruh karyawan.					
<b>Rekan Kerja</b>						
21.	Saya merasa rekan kerja selalu menunjukkan sikap dan dukungan yang positif.					
22.	Saya merasa adanya bantuan teknis dan dorongan sosial dari rekan kerja.					

23.	Saya merasa adanya hubungan dan komunikasi yang baik dengan rekan kerja.					
24.	Saya merasa adanya kerja sama yang dengan rekan kerja.					
25.	Saya merasa rekan kerja saya menyenangkan dan kompeten.					
<b>Lingkungan Kerja</b>						
26.	Saya merasa memiliki hubungan dan komunikasi yang baik dengan seluruh karyawan.					
27.	Saya merasa diruangan tempat saya bekerja terdapat alat penunjang keamanan.					
28.	Saya merasa pengaplikasian cat warna di dinding tempat saya kerja pas dan sesuai.					
29.	Saya merasa kerja sama tim di tempat saya bekerja sangat baik.					
30.	Saya merasa lingkungan kerja tertata rapi.					



## Lampiran 2

## Gaya Kepemimpinan Transformasional

No	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	Total
1	4	5	5	5	5	5	3	3	4	3	3	5	5	4	4	4	4	4	4	4	83
2	3	3	3	1	3	2	2	3	3	3	3	3	3	5	4	5	5	4	5	5	68
3	1	1	2	4	1	3	3	4	4	2	1	3	3	5	5	5	5	5	5	5	67
4	5	5	5	5	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	3	3	4	2	4	4	81
5	3	3	3	5	3	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	4	4	4	4	4	85
6	3	3	4	4	3	5	4	3	3	3	4	4	4	4	5	5	5	5	4	4	79
7	1	1	1	4	1	5	4	3	3	4	3	5	3	5	4	3	5	5	3	5	68
8	2	4	4	3	5	5	3	3	4	4	4	4	4	4	3	4	5	4	3	4	76
9	2	5	3	2	4	2	1	2	1	1	1	1	1	4	3	5	4	3	4	3	52
10	3	3	3	5	3	4	5	4	4	4	4	3	4	4	3	3	3	3	4	3	72
11	3	5	5	4	5	4	3	3	3	3	3	3	3	5	5	4	5	4	4	5	79
12	2	4	4	5	4	5	3	2	3	3	3	4	4	3	3	3	3	3	3	4	68
13	3	4	3	4	4	4	5	4	4	4	4	4	5	4	4	5	4	4	4	5	82
14	1	4	5	3	5	5	3	4	4	3	3	4	5	3	3	4	2	4	4	5	74
15	1	1	1	5	1	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	4	5	4	4	4	79
16	4	5	4	4	5	5	4	5	4	4	4	5	5	4	3	5	4	3	4	3	84
17	4	4	5	5	5	4	5	3	5	5	4	5	3	4	3	3	3	3	4	3	80
18	5	4	5	5	5	4	5	4	4	4	5	5	4	5	5	4	5	4	4	5	91
19	4	4	4	4	4	4	5	5	5	5	5	4	4	5	5	4	5	4	4	4	88
20	4	5	5	5	4	5	5	4	5	4	5	5	4	4	4	5	4	4	4	5	90
21	4	4	5	4	5	4	5	4	5	4	5	5	5	3	3	4	2	4	4	5	84
22	4	5	5	4	3	4	4	5	5	4	5	4	4	4	5	4	5	4	4	4	86
23	4	5	5	5	4	5	4	4	5	5	4	4	5	5	5	5	5	5	4	5	93
24	4	5	5	5	5	4	5	4	5	4	5	4	4	5	5	4	5	4	4	4	90
25	3	4	5	5	5	5	4	3	5	4	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	92
26	4	3	4	4	5	2	4	4	4	3	3	5	5	5	5	5	5	5	5	5	85
27	4	4	3	3	3	3	3	3	5	4	3	4	4	5	5	4	5	4	4	4	77
28	4	4	3	3	3	3	3	3	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	75
29	2	2	2	1	1	1	1	1	4	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	49
30	3	3	4	4	4	4	4	4	4	5	3	2	2	2	2	2	2	2	2	2	60
31	4	5	5	5	5	5	3	3	4	3	3	5	5	4	4	4	4	4	4	4	83
32	3	3	3	1	3	2	2	3	3	3	3	3	3	5	4	5	5	4	5	5	68
33	1	1	2	4	1	3	3	4	4	2	1	3	3	5	5	5	5	5	5	5	67
34	5	5	5	5	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	3	3	4	2	4	4	81
35	3	3	3	5	3	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	4	4	4	4	4	85
36	3	3	4	4	3	5	4	3	3	3	4	4	4	4	5	5	5	5	4	4	79
37	1	1	1	4	1	5	4	3	3	4	3	5	3	5	4	3	5	5	3	5	68

38	2	4	4	3	5	5	3	3	4	4	4	4	4	4	3	4	5	4	3	4	76
39	2	5	3	2	4	2	1	2	1	1	1	1	1	4	3	5	4	3	4	3	52
40	3	3	3	5	3	4	5	4	4	4	4	3	4	4	3	3	3	3	4	3	72
41	3	5	5	4	5	4	3	3	3	3	3	3	3	5	5	4	5	4	4	5	79
42	2	4	4	5	4	5	3	2	3	3	3	4	4	3	3	3	3	3	3	4	68
43	3	4	3	4	4	4	5	4	4	4	4	4	5	4	4	5	4	4	4	5	82
44	1	4	5	3	5	5	3	4	4	3	3	4	5	3	3	4	2	4	4	5	74
45	1	1	1	5	1	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	4	5	4	4	4	79
46	4	5	5	4	4	5	4	4	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	92
47	4	4	4	4	4	4	5	5	5	5	5	4	4	5	5	4	5	4	4	4	88
48	4	5	5	5	4	1	4	5	1	4	4	2	3	4	4	4	4	4	4	4	75
49	5	5	4	3	5	2	5	3	5	5	3	3	5	3	5	4	5	1	4	4	79
50	3	4	4	3	5	5	3	4	4	3	4	5	5	5	5	4	5	4	4	4	83
51	4	4	4	4	5	4	5	5	4	4	3	3	3	3	4	4	4	2	4	4	77
52	4	3	5	2	1	5	4	3	4	3	4	5	5	3	3	3	3	3	3	3	69
53	1	2	5	5	3	5	5	3	3	3	5	4	5	4	5	4	4	4	4	4	78
54	4	4	4	5	3	4	3	4	3	3	3	3	4	4	4	3	4	4	3	5	74
55	5	5	5	4	5	5	5	4	5	5	5	5	5	4	4	1	5	5	2	5	89
56	4	4	4	5	4	4	4	3	3	4	4	4	4	4	5	5	4	4	4	5	83
57	2	3	3	4	4	4	3	3	3	3	3	2	3	4	5	4	5	3	4	5	70
58	3	3	4	4	5	5	5	3	4	4	4	5	4	3	4	3	4	4	4	4	79
59	1	4	3	4	4	3	2	3	3	2	2	2	3	4	4	5	5	4	4	5	67
60	3	5	5	4	5	3	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	3	1	5	79
61	5	5	5	5	5	4	5	5	5	4	4	3	5	3	3	4	4	4	4	4	86
62	3	4	3	1	1	3	3	4	3	5	5	4	4	5	5	5	4	4	4	4	74
63	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	3	4	4	5	5	4	4	80
64	3	4	4	4	4	1	3	2	4	4	4	3	5	4	5	4	4	4	4	4	74
65	1	1	2	5	1	5	4	3	4	3	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	70
66	3	3	4	5	5	5	4	3	3	4	3	3	4	3	4	3	4	3	4	4	74
67	4	4	3	4	5	3	4	4	2	3	4	4	3	3	3	4	4	4	4	4	73
68	3	3	5	4	4	3	3	3	3	3	3	3	4	3	4	4	5	3	5	5	73
69	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	3	4	3	3	3	3	2	4	3	4	71
70	2	5	4	4	4	4	4	4	3	4	4	3	1	4	4	4	4	3	4	4	73
71	2	1	3	1	2	3	5	4	4	4	4	4	4	4	2	3	3	4	4	5	66
72	5	1	2	3	4	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	4	4	3	4	4	83
73	1	1	3	3	2	5	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	58
74	2	5	5	4	4	4	5	3	3	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	80
75	4	3	4	3	1	2	3	3	4	3	3	5	4	4	4	4	3	4	4	4	69
76	3	3	3	4	3	4	3	3	3	3	3	3	4	5	5	3	4	5	4	4	72
77	1	3	3	5	3	5	3	5	3	4	4	4	5	5	5	2	3	4	5	4	76
78	2	3	3	4	1	4	4	5	4	4	1	4	1	4	4	3	4	4	3	3	65

79	2	4	1	4	5	3	5	3	2	3	4	5	5	4	5	1	4	4	4	5	73
80	5	2	2	2	1	2	4	3	4	4	3	4	1	4	4	3	4	4	4	4	64
81	4	1	2	1	2	5	5	4	3	3	5	3	4	4	5	4	3	3	3	3	67
82	2	5	2	4	5	5	4	4	4	4	4	5	5	3	3	4	2	4	4	5	78
83	4	5	5	5	5	4	1	1	1	4	1	4	4	4	4	2	4	4	4	4	70
84	3	3	4	4	4	5	5	5	4	3	5	5	5	5	4	5	5	4	5	5	88
85	5	4	3	4	4	4	5	4	4	4	4	2	4	4	4	4	1	4	5	4	77
86	3	4	4	1	4	4	4	3	5	1	5	4	5	4	3	3	4	2	4	4	71
87	1	5	5	4	3	4	4	5	4	4	5	4	4	2	3	4	4	4	2	4	75
88	4	1	2	1	2	1	3	3	3	4	4	3	1	4	5	5	5	1	4	4	60
89	3	4	5	5	4	4	1	3	5	5	4	4	3	5	4	3	2	5	3	5	77
90	2	4	5	4	5	4	1	4	5	4	5	4	5	4	3	4	2	4	3	4	76
91	4	5	4	4	4	5	1	5	1	1	4	4	5	4	3	5	4	3	2	3	71
92	1	4	5	5	5	4	5	1	5	5	4	3	3	4	3	3	3	3	4	3	73
93	5	4	5	5	5	4	1	4	4	4	5	4	4	5	5	4	5	4	4	5	86
94	5	3	4	4	4	5	5	5	4	3	3	3	5	3	3	3	3	3	3	4	75
95	4	5	4	5	4	5	1	1	1	4	5	3	4	4	4	1	4	4	4	5	72
96	4	4	4	4	5	4	5	4	5	4	1	3	5	3	3	4	2	1	4	5	74
97	3	4	4	4	3	4	1	2	2	4	1	4	4	4	4	4	5	4	3	4	68
98	4	5	4	5	4	3	4	4	5	3	4	4	5	5	4	5	4	5	4	5	86
99	1	1	1	1	1	4	5	4	4	4	1	3	4	1	3	4	5	4	4	4	59
100	3	4	5	2	5	3	4	3	1	4	4	4	5	5	4	1	2	1	1	1	62
101	4	3	4	4	5	2	4	4	4	3	3	4	5	3	4	1	5	5	5	5	77
102	4	4	3	3	3	3	3	3	1	4	3	3	1	5	3	4	1	4	4	4	63
103	4	4	3	3	3	3	3	3	4	4	5	1	4	2	4	4	4	4	4	4	70
104	2	2	2	1	1	1	1	1	2	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	47
105	3	3	3	4	4	4	4	2	4	5	3	2	2	2	2	2	2	2	2	1	56
106	5	5	4	5	4	4	4	1	1	1	2	2	2	2	2	2	2	2	1	2	53
107	4	5	5	4	3	2	5	4	4	4	5	1	1	1	1	1	1	1	2	2	56
108	5	5	3	4	1	1	3	5	5	4	5	2	1	2	3	2	3	3	1	2	60
109	5	5	4	1	4	3	4	4	1	2	3	1	1	3	1	1	1	3	3	3	53
110	4	4	4	4	5	4	3	4	5	5	5	1	2	2	2	2	2	2	2	2	64
111	5	1	1	1	1	4	4	3	3	4	4	3	3	3	1	3	2	2	2	2	52
112	5	4	5	5	5	1	5	1	5	4	5	3	1	3	2	3	2	3	3	1	66
113	4	3	5	4	3	4	4	3	4	5	4	3	3	2	3	2	3	1	3	2	65
114	5	1	4	5	4	1	1	1	5	4	4	3	4	3	1	3	1	3	1	3	57
115	4	4	1	1	5	3	4	4	5	4	3	4	1	1	3	4	3	4	3	4	65
116	4	3	4	2	3	4	1	4	1	1	4	4	3	4	3	4	3	1	3	4	60
117	1	4	4	4	4	2	4	4	5	2	4	1	4	1	4	1	1	4	1	2	57
118	4	1	1	1	1	4	3	3	3	3	3	1	3	3	3	3	2	2	2	2	48
119	4	2	4	4	4	4	4	4	4	1	2	2	4	2	1	3	3	3	3	3	61

120	3	4	3	5	3	3	5	3	1	3	1	4	3	3	3	2	3	2	4	3	61
121	4	4	5	3	2	4	1	1	3	4	5	2	1	1	1	3	4	3	1	3	55
122	1	5	5	4	3	1	4	1	1	1	2	1	1	3	2	3	3	4	3	4	52
123	4	3	4	3	5	1	5	1	5	5	4	3	2	1	1	1	3	4	3	2	60
124	3	4	4	4	4	4	2	1	1	2	2	1	4	3	2	3	1	3	1	3	52
125	3	2	1	4	5	4	4	3	1	4	1	2	3	4	3	1	1	2	2	1	51
126	3	4	4	2	4	1	4	2	2	5	4	3	3	2	2	2	3	2	2	3	57
127	1	1	5	5	5	5	1	1	4	2	5	1	3	1	1	4	1	4	5	3	58
128	4	3	3	4	2	1	4	5	3	1	2	3	2	4	3	2	3	2	1	2	54
129	1	4	4	5	4	4	3	4	4	3	5	1	1	2	1	1	1	4	4	4	60
130	3	2	3	2	3	2	1	3	1	2	1	3	1	2	3	2	2	4	3	2	45
131	1	1	4	4	4	2	4	4	4	4	2	3	4	3	2	1	2	2	4	1	56
132	4	4	1	1	1	2	2	4	2	5	2	2	2	2	1	2	2	4	3	2	48
133	5	5	4	5	1	2	4	2	1	1	3	2	1	3	2	1	3	2	4	2	53
134	4	4	4	2	4	2	4	5	2	2	2	3	2	4	2	2	3	2	2	4	59
135	5	5	5	2	2	4	5	2	4	3	5	3	4	1	4	3	4	2	3	4	70
136	4	4	4	4	3	3	4	4	1	2	5	5	2	1	3	3	4	1	1	2	60



## Lampiran 3

## K3 (Keselamatan dan Kesehatan Kerja)

No	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	Total
1	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	4	5	4	5	4	4	4	5	3	3	5	102
2	5	5	4	5	4	4	4	4	5	5	5	4	5	4	5	3	3	3	4	3	4	3	3	3	3	100
3	5	5	5	4	4	4	5	4	4	5	5	4	5	4	5	5	5	5	2	5	5	4	5	5	5	114
4	5	5	5	4	5	5	4	5	5	5	4	5	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	111
5	5	5	4	5	4	4	4	5	5	4	4	5	3	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	106
6	4	4	4	4	5	4	4	4	3	3	4	4	4	4	4	5	4	5	5	4	4	5	4	4	4	103
7	5	4	5	5	4	4	5	5	4	5	4	4	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	4	4	5	116
8	5	4	5	5	5	5	5	5	4	5	5	4	5	5	4	4	4	4	4	5	4	4	5	5	5	115
9	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	5	4	5	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	104
10	5	4	5	5	4	4	4	4	3	3	3	3	2	3	5	3	4	2	3	3	3	3	3	3	4	88
11	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	110
12	4	3	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	5	4	4	5	4	4	5	4	4	4	4	101
13	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	3	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	98
14	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	4	4	4	5	5	5	4	105
15	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	109
16	3	3	4	4	4	4	4	4	4	5	5	4	5	5	3	2	2	3	2	3	2	2	2	2	2	83
17	4	4	5	4	3	4	4	4	4	3	4	4	3	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	108
18	4	4	4	5	5	5	4	4	4	3	2	3	3	4	3	3	4	3	4	3	3	2	2	2	4	87
19	4	3	4	4	5	3	5	3	3	3	4	4	4	5	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	97
20	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	2	110
21	3	5	5	4	5	4	4	3	3	3	3	3	3	3	3	4	5	4	3	4	4	4	5	5	5	97
22	2	2	2	1	1	1	1	1	4	4	4	4	4	4	2	5	4	4	4	3	3	3	3	3	3	72
23	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	5	4	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	121
24	4	3	3	4	2	4	4	5	5	5	5	5	4	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	111
25	5	4	5	5	4	4	4	4	5	4	5	4	3	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	115
26	5	5	5	4	5	4	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	122
27	4	4	4	5	5	5	4	4	5	4	4	5	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	107
28	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	4	4	5	5	4	4	4	4	4	4	89
29	5	5	4	5	4	4	4	4	4	4	5	5	5	5	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	108
30	4	4	4	4	4	4	4	5	4	5	4	5	4	4	4	4	4	3	5	5	4	3	5	5	4	105
31	5	5	5	4	5	4	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	122
32	4	4	4	5	5	5	4	4	5	4	4	5	4	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	107
33	5	5	5	5	5	4	4	3	4	3	4	4	4	3	3	5	5	5	5	5	5	5	4	4	5	109
34	4	3	3	4	2	5	5	5	4	3	5	3	5	4	5	4	4	2	3	3	3	2	5	5	4	95
35	4	5	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	5	3	4	5	4	4	4	5	4	4	4	104
36	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	5	4	5	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	104
37	5	5	4	3	4	3	3	5	5	4	3	4	5	4	5	4	5	4	5	5	4	4	5	1	4	103



79	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	5	2	5	2	2	5	4	5	4	4	5	4	4	4	4	100
80	4	4	4	4	4	4	4	2	4	5	4	3	3	4	4	4	5	3	4	4	4	5	4	4	4	98
81	5	5	4	5	4	4	4	3	4	1	4	2	5	5	4	4	2	5	5	3	4	3	5	5	4	99
82	4	4	4	4	4	4	4	5	4	5	4	2	2	4	4	4	5	4	5	4	4	3	4	5	5	101
83	5	5	5	4	5	4	5	4	5	5	5	2	5	4	5	5	4	2	4	4	5	3	4	3	5	107
84	4	4	4	5	5	5	4	4	5	4	4	3	4	5	2	4	2	2	5	1	5	4	4	4	4	97
85	5	5	5	5	5	4	5	5	5	4	5	2	5	3	5	5	4	5	3	5	5	4	4	4	4	111
86	4	3	3	4	2	5	5	5	3	2	5	3	5	4	4	5	4	5	4	2	3	2	4	4	4	94
87	4	5	1	4	3	2	4	4	1	1	1	2	1	1	5	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	49
88	4	4	4	5	4	4	4	4	2	4	4	2	5	3	4	4	4	4	3	2	5	4	4	4	4	95
89	5	5	4	3	4	3	3	5	4	4	4	2	5	4	4	4	5	3	5	4	4	4	4	4	4	100
90	3	4	3	5	3	4	3	4	5	5	5	2	5	5	3	5	4	4	3	5	5	5	4	4	3	101
91	5	3	4	3	5	3	4	3	3	3	2	3	3	2	2	4	5	4	4	5	5	5	5	5	4	94
92	4	3	3	4	2	4	3	4	4	4	4	4	5	4	2	4	2	5	3	5	4	4	4	4	4	93
93	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	5	4	5	4	3	2	4	4	4	4	1	4	5	5	5	107
94	4	3	3	3	3	3	3	3	4	4	2	4	4	4	2	4	3	3	3	4	4	4	4	4	4	86
95	5	3	5	4	5	4	5	4	3	2	3	2	3	2	3	2	4	4	2	3	4	3	2	4	3	84
96	5	5	4	4	4	3	5	5	5	4	4	4	4	4	2	3	4	2	1	4	5	4	4	4	4	97
97	4	5	4	4	3	4	4	5	5	5	5	5	5	5	3	4	4	4	4	4	3	1	2	3	4	99
98	5	5	4	5	3	5	5	5	5	5	5	5	5	1	3	5	5	5	1	3	5	4	4	4	5	107
99	5	4	4	4	5	3	5	4	4	4	5	3	4	3	4	4	4	4	4	5	5	5	4	5	4	106
100	4	4	4	4	3	3	4	4	1	2	5	5	2	1	3	3	3	1	1	2	2	3	4	2	2	72
101	5	5	5	5	1	5	2	4	4	3	3	3	3	4	2	4	4	5	2	3	4	2	4	4	4	90
102	4	4	3	3	3	3	3	3	5	4	2	3	2	3	2	3	2	3	2	3	4	4	5	5	4	82
103	4	4	3	3	3	3	3	3	4	1	4	1	4	4	2	5	5	5	5	1	3	2	2	2	2	78
104	2	2	2	1	1	1	1	1	3	4	4	4	3	4	2	4	4	4	4	1	3	3	3	3	3	67
105	3	3	4	4	4	3	3	3	4	5	5	4	5	5	3	2	2	3	2	3	2	2	2	2	2	80
106	4	5	4	5	4	4	4	4	5	1	1	5	5	4	3	4	3	4	5	2	2	2	2	2	2	86
107	5	5	5	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	1	1	1	1	1	90
108	5	5	5	4	5	5	1	5	5	4	4	1	4	5	1	1	1	5	4	4	2	3	2	2	2	85
109	5	5	4	5	4	3	4	5	5	2	3	2	3	4	5	5	5	4	4	5	2	2	3	3	3	95
110	4	4	4	4	5	4	4	4	3	1	5	2	4	3	4	3	2	3	3	4	1	2	2	2	2	79
111	5	4	5	5	4	4	5	5	5	3	1	4	1	4	5	2	1	3	4	1	3	3	3	3	3	86
112	4	4	5	5	5	5	5	5	5	4	4	4	4	2	4	4	1	4	4	1	3	4	3	3	3	95
113	4	3	5	4	3	4	3	4	4	1	4	1	5	1	4	2	4	4	5	4	3	3	2	2	2	81
114	5	5	4	5	4	4	4	3	4	5	5	5	5	5	3	5	5	5	1	3	3	4	3	3	3	101
115	4	4	4	4	5	4	4	2	4	4	4	5	4	5	4	1	4	4	4	4	4	3	4	4	2	95
116	4	3	3	4	1	2	4	1	3	5	5	4	5	1	1	4	5	2	1	1	1	3	4	4	4	75
117	1	4	4	4	4	4	2	4	5	2	1	5	5	2	4	4	4	4	4	3	3	4	3	3	1	84
118	4	4	4	3	4	3	4	4	2	4	4	4	4	4	4	1	5	4	5	1	3	3	1	1	3	83
119	1	3	4	4	4	4	4	2	4	4	2	1	3	4	3	4	3	3	3	1	1	1	3	2	3	71

120	4	4	3	5	3	4	5	3	4	1	4	5	4	3	1	1	5	4	5	4	4	3	1	3	1	84
121	3	4	5	4	3	1	1	4	3	4	1	3	4	4	4	3	4	1	1	1	3	4	3	3	3	74
122	2	5	5	4	5	4	4	4	4	3	4	4	1	5	2	4	2	4	4	4	4	3	2	1	3	87
123	4	3	4	3	5	3	5	1	4	4	4	1	1	4	1	2	3	5	1	5	3	5	3	1	1	76
124	4	4	4	4	4	3	4	4	3	2	2	4	5	5	1	1	4	2	4	3	3	1	3	3	3	80
125	3	5	5	4	5	4	2	1	1	3	4	1	3	1	1	3	3	1	3	4	2	3	4	4	1	71
126	4	4	4	1	4	4	4	4	2	5	3	3	3	2	3	1	1	1	1	2	1	3	2	2	2	66
127	4	5	3	4	5	3	5	4	4	4	3	4	4	3	2	2	4	4	1	3	2	3	1	1	4	82
128	1	3	3	4	2	4	4	1	1	4	4	4	4	4	4	4	3	1	1	3	3	1	3	4	2	72
129	4	4	5	3	4	4	1	2	4	3	2	1	3	5	1	2	4	3	2	4	2	2	3	3	4	75
130	3	3	3	3	3	3	4	3	4	4	5	3	4	4	2	4	1	4	1	3	3	3	2	1	2	75
131	4	4	2	4	4	4	3	4	2	4	4	4	3	4	2	1	4	2	4	1	3	4	3	2	1	77
132	4	4	4	4	2	4	2	3	5	5	2	1	4	2	3	2	1	2	1	4	4	1	4	2	3	73
133	5	5	2	5	4	3	2	1	3	2	4	4	2	3	1	5	2	3	1	2	1	3	3	3	1	70
134	4	4	4	4	1	4	4	1	4	3	1	1	2	4	2	3	3	4	3	2	3	2	4	1	4	72
135	5	5	5	4	5	4	4	4	3	5	4	4	4	1	5	4	4	2	5	2	3	4	1	5	3	95
136	4	4	4	5	5	5	1	4	4	3	2	3	3	4	3	3	1	1	4	3	3	2	2	2	4	79

## Lampiran 4

## Kepuasan Kerja

No	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	Total
1	5	5	5	5	4	5	5	4	3	4	4	5	5	5	5	5	3	4	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	140
2	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	148
3	4	4	3	3	3	3	3	3	4	4	4	4	3	5	4	3	5	5	3	5	4	4	5	5	4	5	4	4	4	4	118
4	4	4	3	3	3	3	3	3	4	4	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	122
5	2	2	2	1	1	1	1	1	2	2	2	2	5	5	5	5	5	5	5	5	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	89
6	3	3	4	4	4	4	4	4	4	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	4	5	4	4	4	4	4	4	123
7	5	5	4	5	4	4	4	4	3	3	3	4	3	3	5	4	5	5	5	3	5	5	4	4	3	4	5	5	5	4	125
8	5	5	5	4	4	4	5	4	4	5	4	5	4	4	4	4	4	4	3	4	4	5	4	5	5	5	5	5	5	4	132
9	5	5	5	4	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	140
10	5	5	4	5	4	4	4	5	3	5	5	3	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	140
11	4	4	4	4	5	4	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	132
12	5	4	5	5	4	4	5	5	3	3	4	3	4	5	5	5	5	5	4	5	4	4	4	4	5	5	4	4	5	4	131
13	5	4	5	5	5	5	5	5	4	4	4	3	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	142
14	4	3	5	4	3	4	4	4	5	5	5	5	5	5	4	4	4	4	4	4	3	4	3	3	4	4	4	4	4	3	121
15	5	5	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	4	4	4	134
16	4	4	4	4	5	4	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	5	4	4	5	5	4	4	5	137
17	4	3	4	4	4	4	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	132
18	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	131
19	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	3	3	5	5	4	5	4	4	4	133
20	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	4	4	4	4	4	4	117

21	4	4	3	5	3	4	5	3	4	4	4	5	3	4	4	4	4	4	4	3	4	3	4	4	5	4	5	5	5	5	121
22	4	4	5	4	3	4	4	4	5	5	4	4	5	4	4	5	5	4	3	4	3	3	4	2	4	3	4	4	4	120	
23	4	5	5	4	5	4	4	4	5	5	4	4	5	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	125	
24	4	3	4	4	5	3	5	3	5	3	4	3	5	5	4	4	4	4	4	3	4	4	4	3	3	4	4	5	5	119	
25	4	4	4	4	4	4	4	4	3	2	3	4	5	4	4	4	4	3	4	4	5	4	5	5	4	4	4	4	4	119	
26	3	5	5	4	5	4	4	3	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	87	
27	4	4	4	4	4	4	4	4	3	2	2	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	114	
28	5	5	5	5	5	5	5	5	3	2	2	3	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	3	3	4	2	4	4	5	4	120
29	4	3	3	4	2	4	4	5	3	2	2	3	4	4	4	4	4	4	4	5	5	5	5	4	4	5	4	4	4	116	
30	5	4	5	5	4	4	4	4	3	3	3	3	2	3	5	5	5	3	5	3	5	4	5	5	4	4	4	5	4	123	
31	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	4	5	4	4	5	5	5	5	4	5	4	4	4	4	4	126	
32	5	5	4	5	4	4	4	4	5	5	5	4	5	4	5	4	5	4	5	4	5	5	4	4	3	4	5	5	5	4	134
33	5	5	5	4	4	4	5	4	4	5	5	4	5	4	5	5	5	4	5	4	4	5	4	5	5	5	5	5	5	4	138
34	5	5	5	4	5	5	4	5	5	5	4	5	5	5	4	5	4	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	144
35	5	5	4	5	4	4	4	5	5	4	4	5	3	5	4	3	5	5	3	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	136
36	4	4	4	4	5	4	4	4	3	3	4	4	4	4	4	4	5	3	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	118	
37	5	4	5	5	4	4	5	5	4	5	4	4	5	5	5	4	4	4	5	5	4	4	4	4	5	5	4	4	5	4	134
38	5	4	5	5	5	5	5	5	4	5	5	4	5	5	4	4	4	4	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	142
39	4	3	5	4	3	4	4	4	3	3	3	4	3	5	4	4	3	4	3	5	3	4	3	3	4	4	4	4	4	3	111
40	5	5	4	5	4	4	4	4	3	4	4	4	4	5	3	4	3	4	4	5	5	5	5	5	5	4	4	4	4	4	127
41	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	5	5	4	4	126
42	4	3	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	120	
43	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	3	4	4	4	4	4	3	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	115	
44	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	5	5	4	5	4	4	4	121	

45	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	4	4	4	4	4	4	117		
46	4	4	3	5	3	4	5	3	3	3	5	3	3	5	4	4	3	3	3	5	3	4	3	4	4	5	4	5	5	5	117	
47	4	4	5	4	3	4	4	4	4	3	4	4	3	4	4	4	4	3	4	3	4	3	3	4	2	4	3	4	4	111		
48	4	5	5	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	123		
49	4	3	4	4	5	3	5	3	3	3	4	4	4	5	3	4	3	3	4	5	3	4	4	4	3	3	4	4	5	5	115	
50	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	5	4	3	4	5	5	5	4	5	5	4	4	4	4	4	127		
51	3	5	5	4	5	4	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	99		
52	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	118		
53	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	5	4	5	5	4	4	5	4	5	5	4	4	3	3	4	2	4	4	5	4	131	
54	4	3	3	4	2	4	4	5	5	5	5	5	4	4	4	4	4	5	4	4	5	5	5	5	4	4	5	4	4	127		
55	5	4	5	5	4	4	4	4	5	4	5	4	3	5	4	3	5	5	3	5	5	4	5	5	3	4	4	5	4	130		
56	3	3	3	3	3	3	4	4	4	4	4	4	5	4	3	3	3	5	5	4	3	4	4	4	4	4	4	1	3	3	107	
57	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	5	4	4	4	4	4	5	2	5	4	1	4	4	5	4	120	
58	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	3	4	3	4	4	4	3	4	4	4	4	116		
59	5	5	4	5	4	4	4	4	4	4	4	5	5	5	5	4	4	5	4	5	5	5	4	4	5	4	3	3	3	4	128	
60	4	4	4	4	4	4	4	5	4	5	4	5	4	4	4	5	4	5	4	4	5	4	3	3	4	2	4	4	5	4	123	
61	5	5	5	4	5	4	5	4	5	5	5	5	5	5	5	4	4	4	5	5	5	5	5	4	4	1	4	4	4	4	133	
62	4	4	4	5	5	5	4	4	5	4	4	5	4	5	5	4	5	5	4	5	4	2	5	4	5	5	4	5	5	5	134	
63	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	4	3	3	4	2	4	4	3	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	135	
64	4	3	3	4	2	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	4	3	3	4	2	4	4	5	128
65	4	5	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	5	5	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	122	
66	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	5	4	5	4	5	4	4	4	5	4	4	4	5	5	5	5	4	4	4	129	
67	5	5	4	3	4	3	3	5	5	4	3	4	5	4	5	4	4	4	5	4	5	3	5	4	3	5	5	3	5	4	125	
68	3	4	3	5	3	4	3	4	4	3	4	5	4	3	2	4	3	5	4	3	4	3	4	3	4	5	4	3	4	5	112	

69	5	3	4	3	5	3	4	3	2	3	4	5	3	4	2	3	3	4	3	4	2	3	4	3	5	4	3	4	3	3	104
70	4	3	3	4	2	4	3	4	4	3	4	3	3	5	4	3	5	5	3	5	5	4	4	3	3	3	3	4	3	3	109
71	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	4	5	5	5	5	5	5	5	4	5	4	4	5	5	145
72	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	4	3	4	3	3	3	3	3	3	4	3	95
73	5	3	5	4	5	4	5	4	5	4	5	5	5	4	4	3	5	5	5	4	5	5	4	4	5	4	4	3	5	5	133
74	5	5	4	4	4	3	5	5	4	4	5	3	4	3	3	4	2	4	4	3	5	4	3	3	4	2	4	4	5	5	117
75	2	5	4	4	5	2	4	5	5	5	5	4	5	5	4	5	4	4	5	5	5	5	4	5	4	5	4	3	4	4	130
76	5	2	4	2	3	5	5	5	4	5	5	4	4	4	5	4	5	4	5	4	4	4	5	5	5	5	5	4	5	4	130
77	5	4	4	4	5	3	5	4	5	4	5	4	5	5	4	5	4	3	5	5	5	5	5	5	4	5	4	4	4	5	134
78	3	3	3	3	3	3	4	4	3	4	4	3	4	4	1	4	4	2	4	4	4	4	4	4	3	4	4	3	3	3	103
79	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	5	2	5	4	3	4	4	4	4	4	4	5	4	5	4	4	2	4	5	4	121
80	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	3	3	4	4	3	4	1	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	114
81	5	5	4	5	4	4	4	4	4	5	4	2	5	5	1	4	5	4	5	4	4	4	4	5	4	3	3	3	3	2	118
82	4	4	4	4	4	4	4	5	4	5	4	2	4	5	4	4	5	5	5	4	1	4	3	3	1	2	4	4	5	4	115
83	5	5	5	4	5	4	5	4	5	5	5	2	5	4	5	5	5	5	5	5	4	5	4	4	4	4	4	4	4	1	131
84	4	4	4	5	5	5	4	4	5	4	4	3	4	5	4	4	4	4	4	4	4	5	1	4	5	5	4	5	5	5	127
85	5	5	5	5	5	4	5	5	5	4	5	2	5	3	5	5	5	4	3	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	138
86	4	3	3	4	2	5	5	5	3	2	5	3	5	4	3	5	4	5	4	5	5	5	4	3	3	4	2	4	4	5	118
87	4	5	4	4	4	4	4	4	1	1	1	2	1	1	5	5	5	5	5	5	4	4	3	3	4	3	4	4	4	4	107
88	4	4	4	5	4	4	4	4	5	4	4	2	5	3	4	4	5	3	3	3	4	4	4	5	5	5	5	4	4	4	122
89	5	5	4	3	4	3	3	5	4	4	4	2	4	5	4	4	4	4	4	4	5	3	5	4	3	5	5	3	5	4	121
90	3	4	3	5	3	4	3	4	5	5	5	2	5	5	3	3	3	3	4	4	4	3	4	3	4	5	4	3	4	5	115
91	5	3	4	3	5	3	4	3	3	3	3	3	3	3	2	5	5	5	5	5	2	3	4	3	5	4	3	4	3	109	
92	4	3	3	4	2	4	3	4	4	4	4	4	4	5	4	2	1	5	5	5	5	5	4	4	3	3	3	3	4	3	110



93	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	5	4	5	4	3	5	5	5	4	4	5	5	5	5	4	5	4	4	5	5	139	
94	4	3	3	3	3	3	3	3	4	4	4	4	4	4	2	4	4	4	5	5	3	4	3	3	3	3	3	3	3	4	3	105
95	5	3	5	4	5	4	5	4	3	2	3	2	3	2	3	2	3	2	3	2	5	5	4	4	5	4	4	4	4	4	108	
96	5	5	4	4	4	3	5	5	5	4	4	4	4	4	2	5	5	5	5	5	5	4	3	3	4	2	4	1	4	4	121	
97	4	5	4	4	5	4	4	5	5	4	5	5	5	5	3	4	2	4	4	4	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	127	
98	5	5	4	5	3	5	5	5	4	5	4	5	5	1	3	4	4	4	3	4	4	4	5	3	5	4	5	3	5	4	125	
99	4	4	4	4	5	3	4	4	5	5	5	4	4	4	5	3	4	4	4	5	4	3	4	4	4	3	4	4	4	5	123	
100	5	5	5	5	4	5	5	4	4	5	5	4	5	4	2	2	2	2	2	3	4	5	4	4	3	1	5	5	5	5	119	
101	5	5	5	5	5	5	5	4	4	3	3	3	3	4	2	3	4	3	4	3	5	5	4	4	1	2	5	5	5	5	119	
102	4	4	3	3	3	3	3	3	5	4	2	3	2	3	2	3	2	3	2	3	4	4	5	3	4	3	4	4	4	4	99	
103	4	4	3	3	3	3	3	3	4	4	4	4	4	4	2	5	5	5	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	2	4	115
104	2	2	2	1	2	1	2	1	4	3	4	1	4	3	2	5	4	4	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	84
105	3	3	4	4	4	4	4	4	4	5	5	4	5	5	3	2	2	3	2	3	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	93
106	5	5	4	3	4	1	4	2	5	5	3	5	5	4	3	4	4	4	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	1	1	2	92
107	3	5	5	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	5	5	1	5	1	3	1	1	2	1	1	1	1	1	2	2	3	93
108	4	5	5	4	5	5	4	5	5	4	4	5	4	5	4	5	5	1	2	5	2	3	2	3	2	3	3	2	2	2	2	110
109	5	5	4	5	4	4	4	5	5	2	3	4	3	4	5	5	3	5	2	4	2	2	3	2	3	3	3	3	3	2	107	
110	4	4	4	4	5	4	4	4	5	5	5	5	4	5	4	1	5	3	3	5	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	102
111	5	4	5	5	4	4	5	5	5	4	4	4	4	5	4	5	5	1	5	3	4	3	3	3	3	1	2	2	2	2	1	108
112	5	4	5	5	5	5	5	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	2	4	3	2	3	2	2	3	3	3	116
113	4	3	5	4	3	4	4	4	4	5	4	5	1	4	4	1	4	4	5	3	3	3	2	3	2	3	4	3	2	3	103	
114	5	5	4	5	4	1	4	4	5	5	5	1	5	5	5	5	5	5	5	4	3	4	3	4	3	4	3	1	3	2	117	
115	4	4	4	5	5	4	4	3	5	4	4	4	4	5	4	4	4	4	1	1	1	3	4	3	4	3	4	3	1	3	106	
116	4	3	4	4	4	4	4	3	5	5	5	3	5	4	5	3	5	3	4	4	4	3	4	3	4	3	1	3	4	3	113	

117	2	4	4	1	1	3	2	4	5	2	5	4	4	2	4	4	4	4	5	3	3	4	3	4	2	3	1	2	2	2	2	93
118	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	1	3	3	3	3	3	3	2	2	2	2	2	101	
119	1	4	5	4	4	2	4	1	5	5	5	1	3	3	3	5	2	2	4	4	1	4	1	3	2	3	3	3	3	3	93	
120	4	4	3	5	3	1	5	3	4	4	4	5	4	3	5	4	5	1	1	3	4	3	1	3	1	3	1	4	3	3	97	
121	1	4	2	4	3	4	3	4	3	1	3	4	4	1	3	1	3	1	4	4	3	4	3	4	3	4	3	4	3	4	92	
122	1	5	5	1	5	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	1	4	1	2	1	4	3	3	3	3	3	4	3	4	3	98	
123	4	3	4	4	4	3	5	3	4	5	4	2	3	5	4	4	4	2	4	4	3	2	1	4	1	3	4	3	2	1	99	
124	4	4	4	3	4	1	4	4	5	4	5	5	5	4	3	1	3	4	1	4	3	4	3	2	3	1	3	2	3	3	99	
125	3	5	5	4	5	4	1	3	1	4	4	1	1	4	1	4	1	5	1	5	2	3	4	1	4	3	2	3	4	3	91	
126	1	4	4	4	1	4	4	4	3	1	3	3	3	2	5	1	4	1	4	4	3	3	2	3	2	3	2	1	3	4	86	
127	4	5	3	5	5	5	3	5	4	4	3	4	4	3	1	1	4	4	5	5	2	3	4	3	1	2	4	1	3	1	101	
128	4	3	3	4	2	4	4	5	2	3	1	3	5	1	3	1	1	3	4	1	1	3	4	3	2	3	2	2	2	1	80	
129	5	4	5	1	4	4	4	1	1	3	4	4	3	5	4	4	4	4	4	4	3	4	3	1	4	4	1	2	3	1	98	
130	3	3	3	3	3	3	2	4	4	1	4	2	4	1	4	1	1	4	1	1	3	3	2	3	2	3	4	3	2	3	80	
131	1	1	1	2	3	4	4	4	4	4	4	2	4	4	1	3	4	3	4	4	1	4	3	4	5	4	3	4	1	4	94	
132	4	4	3	4	4	3	1	2	5	4	5	3	1	4	2	4	4	4	3	3	4	3	5	1	3	2	4	3	4	3	99	
133	3	3	3	3	3	1	3	1	3	2	4	4	2	3	5	1	3	1	4	4	3	2	3	4	4	3	2	4	3	3	87	
134	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	1	1	1	4	4	4	4	3	5	3	3	2	4	3	4	3	2	3	4	3	102	
135	4	4	4	4	4	2	5	4	4	5	4	4	4	4	5	2	1	1	5	4	1	4	4	4	3	4	1	1	1	3	100	
136	1	4	3	4	1	5	4	4	4	3	2	3	3	4	3	3	4	3	4	3	3	2	2	2	4	3	2	4	3	1	91	

### Lampiran 5 Uji Validitas Gaya Kepemimpinan Transformasional

	X1.1		X1.2	X1.3	X1.4	X1.5	X1.6
X1.1	Pearson Correlation	1	.651**	.639**	.310	.532**	-.027
	Sig. (2-tailed)		.000	.000	.096	.002	.889
	N	30	30	30	30	30	30
X1.2	Pearson Correlation	.651**	1	.810**	.171	.773**	.176
	Sig. (2-tailed)	.000		.000	.365	.000	.352
	N	30	30	30	30	30	30
X1.3	Pearson Correlation	.639**	.810**	1	.366*	.850**	.301
	Sig. (2-tailed)	.000	.000		.047	.000	.106
	N	30	30	30	30	30	30
X1.4	Pearson Correlation	.310	.171	.366*	1	.270	.703**
	Sig. (2-tailed)	.096	.365	.047		.149	.000
	N	30	30	30	30	30	30
X1.5	Pearson Correlation	.532**	.773**	.850**	.270	1	.255
	Sig. (2-tailed)	.002	.000	.000	.149		.175
	N	30	30	30	30	30	30
X1.6	Pearson Correlation	-.027	.176	.301	.703**	.255	1
	Sig. (2-tailed)	.889	.352	.106	.000	.175	
	N	30	30	30	30	30	30
X1.7	Pearson Correlation	.378*	.034	.242	.781**	.210	.562**
	Sig. (2-tailed)	.039	.859	.198	.000	.266	.001
	N	30	30	30	30	30	30
X1.8	Pearson Correlation	.310	.086	.172	.512**	.105	.403*
	Sig. (2-tailed)	.096	.651	.362	.004	.581	.027
	N	30	30	30	30	30	30
X1.9	Pearson Correlation	.372*	.055	.257	.457*	.078	.302
	Sig. (2-tailed)	.043	.774	.170	.011	.681	.105
	N	30	30	30	30	30	30
X1.10	Pearson Correlation	.313	-.049	.060	.391*	-.017	.368*
	Sig. (2-tailed)	.092	.799	.751	.033	.930	.045
	N	30	30	30	30	30	30
X1.11	Pearson Correlation	.493**	.234	.322	.455*	.215	.440*
	Sig. (2-tailed)	.006	.213	.082	.012	.254	.015
	N	30	30	30	30	30	30

	X1.1		X1.2	X1.3	X1.4	X1.5	X1.6
X1.12	Pearson Correlation	.301	.000	.171	.521**	.157	.504**
	Sig. (2-tailed)	.106	1.000	.367	.003	.406	.005
	N	30	30	30	30	30	30
X1.13	Pearson Correlation	.241	.133	.247	.452*	.251	.495**
	Sig. (2-tailed)	.200	.484	.188	.012	.181	.005
	N	30	30	30	30	30	30
X1.14	Pearson Correlation	.199	.012	-.041	.114	-.022	-.078
	Sig. (2-tailed)	.291	.951	.829	.548	.909	.681
	N	30	30	30	30	30	30
X1.15	Pearson Correlation	.156	-.059	.000	.223	-.136	.033
	Sig. (2-tailed)	.410	.756	1.000	.237	.473	.864
	N	30	30	30	30	30	30
X1.16	Pearson Correlation	.062	.187	.079	-.109	.141	-.037
	Sig. (2-tailed)	.745	.321	.679	.566	.457	.844
	N	30	30	30	30	30	30
X1.17	Pearson Correlation	.097	-.046	-.142	.059	-.169	.000
	Sig. (2-tailed)	.612	.810	.456	.757	.373	1.000
	N	30	30	30	30	30	30
X1.18	Pearson Correlation	-.161	-.242	-.091	.074	-.128	.151
	Sig. (2-tailed)	.395	.198	.633	.699	.500	.425
	N	30	30	30	30	30	30
X1.19	Pearson Correlation	.197	.064	.116	.047	.099	-.194
	Sig. (2-tailed)	.296	.736	.540	.805	.601	.306
	N	30	30	30	30	30	30
X1.20	Pearson Correlation	-.024	-.022	.128	.108	.072	.148
	Sig. (2-tailed)	.901	.906	.499	.569	.705	.434
	N	30	30	30	30	30	30
TOTAL	Pearson Correlation	.601**	.434*	.573**	.668**	.487**	.542**
	Sig. (2-tailed)	.000	.017	.001	.000	.006	.002
	N	30	30	30	30	30	30

		X1.7	X1.8	X1.9	X1.10	X1.11	X1.12
X1.1	Pearson Correlation	.378*	.310	.372*	.313	.493**	.301
	Sig. (2-tailed)	.039	.096	.043	.092	.006	.106
	N	30	30	30	30	30	30
X1.2	Pearson Correlation	.034	.086	.055	-.049	.234	.000
	Sig. (2-tailed)	.859	.651	.774	.799	.213	1.000
	N	30	30	30	30	30	30
X1.3	Pearson Correlation	.242	.172	.257	.060	.322	.171
	Sig. (2-tailed)	.198	.362	.170	.751	.082	.367
	N	30	30	30	30	30	30
X1.4	Pearson Correlation	.781**	.512**	.457*	.391*	.455*	.521**
	Sig. (2-tailed)	.000	.004	.011	.033	.012	.003
	N	30	30	30	30	30	30
X1.5	Pearson Correlation	.210	.105	.078	-.017	.215	.157
	Sig. (2-tailed)	.266	.581	.681	.930	.254	.406
	N	30	30	30	30	30	30
X1.6	Pearson Correlation	.562**	.403*	.302	.368*	.440*	.504**
	Sig. (2-tailed)	.001	.027	.105	.045	.015	.005
	N	30	30	30	30	30	30
X1.7	Pearson Correlation	1	.710**	.633**	.638**	.709**	.607**
	Sig. (2-tailed)		.000	.000	.000	.000	.000
	N	30	30	30	30	30	30
X1.8	Pearson Correlation	.710**	1	.527**	.440*	.484**	.386*
	Sig. (2-tailed)	.000		.003	.015	.007	.035
	N	30	30	30	30	30	30
X1.9	Pearson Correlation	.633**	.527**	1	.752**	.683**	.570**
	Sig. (2-tailed)	.000	.003		.000	.000	.001
	N	30	30	30	30	30	30
X1.10	Pearson Correlation	.638**	.440*	.752**	1	.722**	.455*
	Sig. (2-tailed)	.000	.015	.000		.000	.011
	N	30	30	30	30	30	30
X1.11	Pearson Correlation	.709**	.484**	.683**	.722**	1	.592**
	Sig. (2-tailed)	.000	.007	.000	.000		.001
	N	30	30	30	30	30	30

		X1.7	X1.8	X1.9	X1.10	X1.11	X1.12
X1.12	Pearson Correlation	.607**	.386*	.570**	.455*	.592**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.035	.001	.011	.001	
	N	30	30	30	30	30	30
X1.13	Pearson Correlation	.501**	.471**	.602**	.366*	.576**	.737**
	Sig. (2-tailed)	.005	.009	.000	.047	.001	.000
	N	30	30	30	30	30	30
X1.14	Pearson Correlation	.113	.124	.071	-.094	.039	.177
	Sig. (2-tailed)	.552	.516	.710	.620	.839	.348
	N	30	30	30	30	30	30
X1.15	Pearson Correlation	.220	.219	.276	.000	.226	.259
	Sig. (2-tailed)	.242	.246	.140	1.000	.229	.166
	N	30	30	30	30	30	30
X1.16	Pearson Correlation	-.058	.114	-.054	-.387*	-.022	.085
	Sig. (2-tailed)	.762	.549	.776	.034	.907	.656
	N	30	30	30	30	30	30
X1.17	Pearson Correlation	.029	.130	.018	-.073	.090	.138
	Sig. (2-tailed)	.878	.495	.923	.701	.636	.468
	N	30	30	30	30	30	30
X1.18	Pearson Correlation	.116	.022	.155	-.127	.082	.343
	Sig. (2-tailed)	.540	.906	.413	.502	.666	.064
	N	30	30	30	30	30	30
X1.19	Pearson Correlation	.075	.230	.129	-.315	.029	.165
	Sig. (2-tailed)	.695	.221	.499	.090	.880	.385
	N	30	30	30	30	30	30
X1.20	Pearson Correlation	.143	.117	.112	-.179	.110	.379*
	Sig. (2-tailed)	.451	.537	.556	.344	.562	.039
	N	30	30	30	30	30	30
TOTAL	Pearson Correlation	.724**	.607**	.645**	.423*	.713**	.687**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.020	.000	.000
	N	30	30	30	30	30	30

		X1.13	X1.14	X1.15	X1.16	X1.17	X1.18
X1.1	Pearson Correlation	.241	.199	.156	.062	.097	-.161
	Sig. (2-tailed)	.200	.291	.410	.745	.612	.395
	N	30	30	30	30	30	30
X1.2	Pearson Correlation	.133	.012	-.059	.187	-.046	-.242
	Sig. (2-tailed)	.484	.951	.756	.321	.810	.198
	N	30	30	30	30	30	30
X1.3	Pearson Correlation	.247	-.041	.000	.079	-.142	-.091
	Sig. (2-tailed)	.188	.829	1.000	.679	.456	.633
	N	30	30	30	30	30	30
X1.4	Pearson Correlation	.452 <sup>*</sup>	.114	.223	-.109	.059	.074
	Sig. (2-tailed)	.012	.548	.237	.566	.757	.699
	N	30	30	30	30	30	30
X1.5	Pearson Correlation	.251	-.022	-.136	.141	-.169	-.128
	Sig. (2-tailed)	.181	.909	.473	.457	.373	.500
	N	30	30	30	30	30	30
X1.6	Pearson Correlation	.495 <sup>**</sup>	-.078	.033	-.037	.000	.151
	Sig. (2-tailed)	.005	.681	.864	.844	1.000	.425
	N	30	30	30	30	30	30
X1.7	Pearson Correlation	.501 <sup>**</sup>	.113	.220	-.058	.029	.116
	Sig. (2-tailed)	.005	.552	.242	.762	.878	.540
	N	30	30	30	30	30	30
X1.8	Pearson Correlation	.471 <sup>**</sup>	.124	.219	.114	.130	.022
	Sig. (2-tailed)	.009	.516	.246	.549	.495	.906
	N	30	30	30	30	30	30
X1.9	Pearson Correlation	.602 <sup>**</sup>	.071	.276	-.054	.018	.155
	Sig. (2-tailed)	.000	.710	.140	.776	.923	.413
	N	30	30	30	30	30	30
X1.10	Pearson Correlation	.366 <sup>*</sup>	-.094	.000	-.387 <sup>*</sup>	-.073	-.127
	Sig. (2-tailed)	.047	.620	1.000	.034	.701	.502
	N	30	30	30	30	30	30
X1.11	Pearson Correlation	.576 <sup>**</sup>	.039	.226	-.022	.090	.082
	Sig. (2-tailed)	.001	.839	.229	.907	.636	.666
	N	30	30	30	30	30	30

		X1.13	X1.14	X1.15	X1.16	X1.17	X1.18
X1.12	Pearson Correlation	.737**	.177	.259	.085	.138	.343
	Sig. (2-tailed)	.000	.348	.166	.656	.468	.064
	N	30	30	30	30	30	30
X1.13	Pearson Correlation	1	.094	.292	.295	.073	.373*
	Sig. (2-tailed)		.620	.118	.114	.700	.042
	N	30	30	30	30	30	30
X1.14	Pearson Correlation	.094	1	.782**	.509**	.861**	.620**
	Sig. (2-tailed)	.620		.000	.004	.000	.000
	N	30	30	30	30	30	30
X1.15	Pearson Correlation	.292	.782**	1	.528**	.821**	.756**
	Sig. (2-tailed)	.118	.000		.003	.000	.000
	N	30	30	30	30	30	30
X1.16	Pearson Correlation	.295	.509**	.528**	1	.517**	.624**
	Sig. (2-tailed)	.114	.004	.003		.003	.000
	N	30	30	30	30	30	30
X1.17	Pearson Correlation	.073	.861**	.821**	.517**	1	.605**
	Sig. (2-tailed)	.700	.000	.000	.003		.000
	N	30	30	30	30	30	30
X1.18	Pearson Correlation	.373*	.620**	.756**	.624**	.605**	1
	Sig. (2-tailed)	.042	.000	.000	.000	.000	
	N	30	30	30	30	30	30
X1.19	Pearson Correlation	.320	.636**	.569**	.725**	.440*	.509**
	Sig. (2-tailed)	.085	.000	.001	.000	.015	.004
	N	30	30	30	30	30	30
X1.20	Pearson Correlation	.421*	.531**	.568**	.533**	.412*	.740**
	Sig. (2-tailed)	.021	.003	.001	.002	.024	.000
	N	30	30	30	30	30	30
TOTAL	Pearson Correlation	.718**	.444*	.543**	.367*	.375*	.410*
	Sig. (2-tailed)	.000	.014	.002	.046	.041	.024
	N	30	30	30	30	30	30



		X1.19	X1.20	TOTAL
X1.1	Pearson Correlation	.197	-.024	.601**
	Sig. (2-tailed)	.296	.901	.000
	N	30	30	30
X1.2	Pearson Correlation	.064	-.022	.434*
	Sig. (2-tailed)	.736	.906	.017
	N	30	30	30
X1.3	Pearson Correlation	.116	.128	.573**
	Sig. (2-tailed)	.540	.499	.001
	N	30	30	30
X1.4	Pearson Correlation	.047	.108	.668**
	Sig. (2-tailed)	.805	.569	.000
	N	30	30	30
X1.5	Pearson Correlation	.099	.072	.487**
	Sig. (2-tailed)	.601	.705	.006
	N	30	30	30
X1.6	Pearson Correlation	-.194	.148	.542**
	Sig. (2-tailed)	.306	.434	.002
	N	30	30	30
X1.7	Pearson Correlation	.075	.143	.724**
	Sig. (2-tailed)	.695	.451	.000
	N	30	30	30
X1.8	Pearson Correlation	.230	.117	.607**
	Sig. (2-tailed)	.221	.537	.000
	N	30	30	30
X1.9	Pearson Correlation	.129	.112	.645**
	Sig. (2-tailed)	.499	.556	.000
	N	30	30	30
X1.10	Pearson Correlation	-.315	-.179	.423*
	Sig. (2-tailed)	.090	.344	.020
	N	30	30	30
X1.11	Pearson Correlation	.029	.110	.713**
	Sig. (2-tailed)	.880	.562	.000
	N	30	30	30

		X1.19	X1.20	TOTAL
X1.12	Pearson Correlation	.165	.379*	.687**
	Sig. (2-tailed)	.385	.039	.000
	N	30	30	30
X1.13	Pearson Correlation	.320	.421*	.718**
	Sig. (2-tailed)	.085	.021	.000
	N	30	30	30
X1.14	Pearson Correlation	.636**	.531**	.444*
	Sig. (2-tailed)	.000	.003	.014
	N	30	30	30
X1.15	Pearson Correlation	.569**	.568**	.543**
	Sig. (2-tailed)	.001	.001	.002
	N	30	30	30
X1.16	Pearson Correlation	.725**	.533**	.367*
	Sig. (2-tailed)	.000	.002	.046
	N	30	30	30
X1.17	Pearson Correlation	.440*	.412*	.375*
	Sig. (2-tailed)	.015	.024	.041
	N	30	30	30
X1.18	Pearson Correlation	.509**	.740**	.410*
	Sig. (2-tailed)	.004	.000	.024
	N	30	30	30
X1.19	Pearson Correlation	1	.539**	.420*
	Sig. (2-tailed)		.002	.021
	N	30	30	30
X1.20	Pearson Correlation	.539**	1	.470**
	Sig. (2-tailed)	.002		.009
	N	30	30	30
TOTAL	Pearson Correlation	.420*	.470**	1
	Sig. (2-tailed)	.021	.009	
	N	30	30	30

### Lampiran 6 Uji Validitas K3 (Keselamatan dan Kesehatan Kerja)

	X2.1		X2.2	X2.3	X2.4	X2.5	X2.6
X2.1	Pearson Correlation	1	.690**	.621**	.699**	.412*	.549**
	Sig. (2-tailed)		.000	.000	.000	.024	.002
	N	30	30	30	30	30	30
X2.2	Pearson Correlation	.690**	1	.674**	.589**	.569**	.589**
	Sig. (2-tailed)	.000		.000	.001	.001	.001
	N	30	30	30	30	30	30
X2.3	Pearson Correlation	.621**	.674**	1	.626**	.649**	.650**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000		.000	.000	.000
	N	30	30	30	30	30	30
X2.4	Pearson Correlation	.699**	.589**	.626**	1	.608**	.795**
	Sig. (2-tailed)	.000	.001	.000		.000	.000
	N	30	30	30	30	30	30
X2.5	Pearson Correlation	.412*	.569**	.649**	.608**	1	.704**
	Sig. (2-tailed)	.024	.001	.000	.000		.000
	N	30	30	30	30	30	30
X2.6	Pearson Correlation	.549**	.589**	.650**	.795**	.704**	1
	Sig. (2-tailed)	.002	.001	.000	.000	.000	
	N	30	30	30	30	30	30
X2.7	Pearson Correlation	.649**	.533**	.757**	.715**	.697**	.690**
	Sig. (2-tailed)	.000	.002	.000	.000	.000	.000
	N	30	30	30	30	30	30
X2.8	Pearson Correlation	.661**	.487**	.525**	.718**	.411*	.804**
	Sig. (2-tailed)	.000	.006	.003	.000	.024	.000
	N	30	30	30	30	30	30
X2.9	Pearson Correlation	.325	.327	.058	.238	-.061	.278
	Sig. (2-tailed)	.079	.077	.762	.206	.747	.137
	N	30	30	30	30	30	30
X2.10	Pearson Correlation	.282	.178	.104	.087	-.061	.188
	Sig. (2-tailed)	.131	.348	.583	.646	.750	.319
	N	30	30	30	30	30	30
X2.11	Pearson Correlation	.323	.167	.160	.136	-.057	.059
	Sig. (2-tailed)	.081	.377	.399	.473	.764	.756
	N	30	30	30	30	30	30

		X2.7	X2.8	X2.9	X2.10	X2.11	X2.12
X2.1	Pearson Correlation	.649**	.661**	.325	.282	.323	.233
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.079	.131	.081	.216
	N	30	30	30	30	30	30
X2.2	Pearson Correlation	.533**	.487**	.327	.178	.167	.198
	Sig. (2-tailed)	.002	.006	.077	.348	.377	.293
	N	30	30	30	30	30	30
X2.3	Pearson Correlation	.757**	.525**	.058	.104	.160	-.044
	Sig. (2-tailed)	.000	.003	.762	.583	.399	.818
	N	30	30	30	30	30	30
X2.4	Pearson Correlation	.715**	.718**	.238	.087	.136	.147
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.206	.646	.473	.439
	N	30	30	30	30	30	30
X2.5	Pearson Correlation	.697**	.411*	-.061	-.061	-.057	-.017
	Sig. (2-tailed)	.000	.024	.747	.750	.764	.929
	N	30	30	30	30	30	30
X2.6	Pearson Correlation	.690**	.804**	.278	.188	.059	.140
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.137	.319	.756	.460
	N	30	30	30	30	30	30
X2.7	Pearson Correlation	1	.688**	.065	.244	.289	.127
	Sig. (2-tailed)		.000	.733	.194	.121	.504
	N	30	30	30	30	30	30
X2.8	Pearson Correlation	.688**	1	.380*	.457*	.268	.380*
	Sig. (2-tailed)	.000		.038	.011	.152	.038
	N	30	30	30	30	30	30
X2.9	Pearson Correlation	.065	.380*	1	.623**	.456*	.616**
	Sig. (2-tailed)	.733	.038		.000	.011	.000
	N	30	30	30	30	30	30
X2.10	Pearson Correlation	.244	.457*	.623**	1	.645**	.549**
	Sig. (2-tailed)	.194	.011	.000		.000	.002
	N	30	30	30	30	30	30
X2.11	Pearson Correlation	.289	.268	.456*	.645**	1	.584**
	Sig. (2-tailed)	.121	.152	.011	.000		.001
	N	30	30	30	30	30	30

		X2.13	X2.14	X2.15	X2.16	X2.17	X2.18
X2.1	Pearson Correlation	.136	.262	.640**	.023	.206	.022
	Sig. (2-tailed)	.475	.161	.000	.904	.274	.909
	N	30	30	30	30	30	30
X2.2	Pearson Correlation	.151	.070	.458*	.000	.249	-.053
	Sig. (2-tailed)	.425	.712	.011	1.000	.184	.781
	N	30	30	30	30	30	30
X2.3	Pearson Correlation	.089	.124	.492**	.025	.289	.023
	Sig. (2-tailed)	.640	.513	.006	.897	.122	.903
	N	30	30	30	30	30	30
X2.4	Pearson Correlation	.026	.285	.539**	-.262	-.006	-.197
	Sig. (2-tailed)	.892	.127	.002	.163	.975	.296
	N	30	30	30	30	30	30
X2.5	Pearson Correlation	.164	.228	.288	-.181	.005	-.126
	Sig. (2-tailed)	.388	.225	.122	.339	.978	.506
	N	30	30	30	30	30	30
X2.6	Pearson Correlation	.160	.224	.486**	-.177	.066	-.056
	Sig. (2-tailed)	.397	.234	.007	.348	.729	.768
	N	30	30	30	30	30	30
X2.7	Pearson Correlation	.315	.315	.544**	.028	.226	.139
	Sig. (2-tailed)	.090	.090	.002	.884	.230	.464
	N	30	30	30	30	30	30
X2.8	Pearson Correlation	.242	.316	.556**	-.014	.103	.038
	Sig. (2-tailed)	.197	.089	.001	.939	.587	.843
	N	30	30	30	30	30	30
X2.9	Pearson Correlation	.293	.465**	.267	.114	.051	.046
	Sig. (2-tailed)	.116	.010	.153	.549	.787	.811
	N	30	30	30	30	30	30
X2.10	Pearson Correlation	.691**	.390*	.362*	.028	-.106	.026
	Sig. (2-tailed)	.000	.033	.050	.884	.576	.890
	N	30	30	30	30	30	30
X2.11	Pearson Correlation	.651**	.509**	.283	.194	-.038	.237
	Sig. (2-tailed)	.000	.004	.129	.304	.844	.207
	N	30	30	30	30	30	30

		X2.19	X2.20	X2.21	X2.22	X2.23	X2.24
X2.1	Pearson Correlation	.109	.392*	.386*	.199	.298	.298
	Sig. (2-tailed)	.568	.032	.035	.293	.110	.110
	N	30	30	30	30	30	30
X2.2	Pearson Correlation	-.052	.296	.283	.144	.336	.336
	Sig. (2-tailed)	.783	.112	.130	.448	.070	.070
	N	30	30	30	30	30	30
X2.3	Pearson Correlation	-.174	.352	.287	.212	.317	.317
	Sig. (2-tailed)	.359	.056	.124	.262	.088	.088
	N	30	30	30	30	30	30
X2.4	Pearson Correlation	-.059	.179	.129	.085	.039	.039
	Sig. (2-tailed)	.757	.345	.497	.656	.840	.840
	N	30	30	30	30	30	30
X2.5	Pearson Correlation	-.067	.111	.063	.061	.102	.102
	Sig. (2-tailed)	.724	.559	.742	.747	.591	.591
	N	30	30	30	30	30	30
X2.6	Pearson Correlation	.000	.251	.180	.102	.153	.153
	Sig. (2-tailed)	1.000	.181	.341	.593	.421	.421
	N	30	30	30	30	30	30
X2.7	Pearson Correlation	-.075	.471**	.394*	.289	.340	.340
	Sig. (2-tailed)	.695	.009	.031	.121	.066	.066
	N	30	30	30	30	30	30
X2.8	Pearson Correlation	.145	.446*	.318	.226	.272	.272
	Sig. (2-tailed)	.445	.014	.087	.230	.145	.145
	N	30	30	30	30	30	30
X2.9	Pearson Correlation	.175	.191	.184	.104	.104	.104
	Sig. (2-tailed)	.354	.313	.329	.586	.586	.586
	N	30	30	30	30	30	30
X2.10	Pearson Correlation	-.130	.282	.153	-.017	.136	.136
	Sig. (2-tailed)	.492	.132	.421	.929	.473	.473
	N	30	30	30	30	30	30
X2.11	Pearson Correlation	-.018	.384*	.201	.225	.273	.273
	Sig. (2-tailed)	.927	.036	.288	.233	.145	.145
	N	30	30	30	30	30	30

		X2.25	TOTAL
X2.1	Pearson Correlation	.310	.667**
	Sig. (2-tailed)	.095	.000
	N	30	30
X2.2	Pearson Correlation	.258	.586**
	Sig. (2-tailed)	.168	.001
	N	30	30
X2.3	Pearson Correlation	.445*	.596**
	Sig. (2-tailed)	.014	.001
	N	30	30
X2.4	Pearson Correlation	.229	.503**
	Sig. (2-tailed)	.223	.005
	N	30	30
X2.5	Pearson Correlation	.194	.407*
	Sig. (2-tailed)	.304	.026
	N	30	30
X2.6	Pearson Correlation	.274	.568**
	Sig. (2-tailed)	.143	.001
	N	30	30
X2.7	Pearson Correlation	.418*	.708**
	Sig. (2-tailed)	.021	.000
	N	30	30
X2.8	Pearson Correlation	.292	.684**
	Sig. (2-tailed)	.117	.000
	N	30	30
X2.9	Pearson Correlation	.049	.423*
	Sig. (2-tailed)	.798	.020
	N	30	30
X2.10	Pearson Correlation	-.022	.412*
	Sig. (2-tailed)	.908	.024
	N	30	30
X2.11	Pearson Correlation	.031	.489**
	Sig. (2-tailed)	.870	.006
	N	30	30

	X2.1		X2.2	X2.3	X2.4	X2.5	X2.6
X2.12	Pearson Correlation	.233	.198	-.044	.147	-.017	.140
	Sig. (2-tailed)	.216	.293	.818	.439	.929	.460
	N	30	30	30	30	30	30
X2.13	Pearson Correlation	.136	.151	.089	.026	.164	.160
	Sig. (2-tailed)	.475	.425	.640	.892	.388	.397
	N	30	30	30	30	30	30
X2.14	Pearson Correlation	.262	.070	.124	.285	.228	.224
	Sig. (2-tailed)	.161	.712	.513	.127	.225	.234
	N	30	30	30	30	30	30
X2.15	Pearson Correlation	.640**	.458*	.492**	.539**	.288	.486**
	Sig. (2-tailed)	.000	.011	.006	.002	.122	.007
	N	30	30	30	30	30	30
X2.16	Pearson Correlation	.023	.000	.025	-.262	-.181	-.177
	Sig. (2-tailed)	.904	1.000	.897	.163	.339	.348
	N	30	30	30	30	30	30
X2.17	Pearson Correlation	.206	.249	.289	-.006	.005	.066
	Sig. (2-tailed)	.274	.184	.122	.975	.978	.729
	N	30	30	30	30	30	30
X2.18	Pearson Correlation	.022	-.053	.023	-.197	-.126	-.056
	Sig. (2-tailed)	.909	.781	.903	.296	.506	.768
	N	30	30	30	30	30	30
X2.19	Pearson Correlation	.109	-.052	-.174	-.059	-.067	.000
	Sig. (2-tailed)	.568	.783	.359	.757	.724	1.000
	N	30	30	30	30	30	30
X2.20	Pearson Correlation	.392*	.296	.352	.179	.111	.251
	Sig. (2-tailed)	.032	.112	.056	.345	.559	.181
	N	30	30	30	30	30	30
X2.21	Pearson Correlation	.386*	.283	.287	.129	.063	.180
	Sig. (2-tailed)	.035	.130	.124	.497	.742	.341
	N	30	30	30	30	30	30
X2.22	Pearson Correlation	.199	.144	.212	.085	.061	.102
	Sig. (2-tailed)	.293	.448	.262	.656	.747	.593
	N	30	30	30	30	30	30



		X2.7	X2.8	X2.9	X2.10	X2.11	X2.12
X2.12	Pearson Correlation	.127	.380*	.616**	.549**	.584**	1
	Sig. (2-tailed)	.504	.038	.000	.002	.001	
	N	30	30	30	30	30	30
X2.13	Pearson Correlation	.315	.242	.293	.691**	.651**	.468**
	Sig. (2-tailed)	.090	.197	.116	.000	.000	.009
	N	30	30	30	30	30	30
X2.14	Pearson Correlation	.315	.316	.465**	.390*	.509**	.570**
	Sig. (2-tailed)	.090	.089	.010	.033	.004	.001
	N	30	30	30	30	30	30
X2.15	Pearson Correlation	.544**	.556**	.267	.362*	.283	.266
	Sig. (2-tailed)	.002	.001	.153	.050	.129	.156
	N	30	30	30	30	30	30
X2.16	Pearson Correlation	.028	-.014	.114	.028	.194	.212
	Sig. (2-tailed)	.884	.939	.549	.884	.304	.260
	N	30	30	30	30	30	30
X2.17	Pearson Correlation	.226	.103	.051	-.106	-.038	.007
	Sig. (2-tailed)	.230	.587	.787	.576	.844	.969
	N	30	30	30	30	30	30
X2.18	Pearson Correlation	.139	.038	.046	.026	.237	.139
	Sig. (2-tailed)	.464	.843	.811	.890	.207	.465
	N	30	30	30	30	30	30
X2.19	Pearson Correlation	-.075	.145	.175	-.130	-.018	.219
	Sig. (2-tailed)	.695	.445	.354	.492	.927	.246
	N	30	30	30	30	30	30
X2.20	Pearson Correlation	.471**	.446*	.191	.282	.384*	.366*
	Sig. (2-tailed)	.009	.014	.313	.132	.036	.046
	N	30	30	30	30	30	30
X2.21	Pearson Correlation	.394*	.318	.184	.153	.201	.155
	Sig. (2-tailed)	.031	.087	.329	.421	.288	.414
	N	30	30	30	30	30	30
X2.22	Pearson Correlation	.289	.226	.104	-.017	.225	.257
	Sig. (2-tailed)	.121	.230	.586	.929	.233	.171
	N	30	30	30	30	30	30

		X2.13	X2.14	X2.15	X2.16	X2.17	X2.18
X2.12	Pearson Correlation	.468 <sup>**</sup>	.570 <sup>**</sup>	.266	.212	.007	.139
	Sig. (2-tailed)	.009	.001	.156	.260	.969	.465
	N	30	30	30	30	30	30
X2.13	Pearson Correlation	1	.588 <sup>**</sup>	.256	.175	-.090	.262
	Sig. (2-tailed)		.001	.172	.354	.634	.161
	N	30	30	30	30	30	30
X2.14	Pearson Correlation	.588 <sup>**</sup>	1	.116	.127	-.126	.255
	Sig. (2-tailed)	.001		.541	.503	.506	.174
	N	30	30	30	30	30	30
X2.15	Pearson Correlation	.256	.116	1	.157	.238	.149
	Sig. (2-tailed)	.172	.541		.407	.206	.432
	N	30	30	30	30	30	30
X2.16	Pearson Correlation	.175	.127	.157	1	.788 <sup>**</sup>	.789 <sup>**</sup>
	Sig. (2-tailed)	.354	.503	.407		.000	.000
	N	30	30	30	30	30	30
X2.17	Pearson Correlation	-.090	-.126	.238	.788 <sup>**</sup>	1	.629 <sup>**</sup>
	Sig. (2-tailed)	.634	.506	.206	.000		.000
	N	30	30	30	30	30	30
X2.18	Pearson Correlation	.262	.255	.149	.789 <sup>**</sup>	.629 <sup>**</sup>	1
	Sig. (2-tailed)	.161	.174	.432	.000	.000	
	N	30	30	30	30	30	30
X2.19	Pearson Correlation	-.063	.133	.045	.562 <sup>**</sup>	.442 <sup>*</sup>	.433 <sup>*</sup>
	Sig. (2-tailed)	.739	.483	.813	.001	.015	.017
	N	30	30	30	30	30	30
X2.20	Pearson Correlation	.293	.285	.349	.705 <sup>**</sup>	.704 <sup>**</sup>	.612 <sup>**</sup>
	Sig. (2-tailed)	.115	.127	.058	.000	.000	.000
	N	30	30	30	30	30	30
X2.21	Pearson Correlation	.130	.086	.511 <sup>**</sup>	.746 <sup>**</sup>	.755 <sup>**</sup>	.707 <sup>**</sup>
	Sig. (2-tailed)	.494	.651	.004	.000	.000	.000
	N	30	30	30	30	30	30
X2.22	Pearson Correlation	.160	.243	.337	.802 <sup>**</sup>	.726 <sup>**</sup>	.806 <sup>**</sup>
	Sig. (2-tailed)	.400	.195	.068	.000	.000	.000
	N	30	30	30	30	30	30

		X2.19	X2.20	X2.21	X2.22	X2.23	X2.24
X2.12	Pearson Correlation	.219	.366*	.155	.257	.257	.257
	Sig. (2-tailed)	.246	.046	.414	.171	.171	.171
	N	30	30	30	30	30	30
X2.13	Pearson Correlation	-.063	.293	.130	.160	.073	.073
	Sig. (2-tailed)	.739	.115	.494	.400	.703	.703
	N	30	30	30	30	30	30
X2.14	Pearson Correlation	.133	.285	.086	.243	.000	.000
	Sig. (2-tailed)	.483	.127	.651	.195	1.000	1.000
	N	30	30	30	30	30	30
X2.15	Pearson Correlation	.045	.349	.511**	.337	.288	.288
	Sig. (2-tailed)	.813	.058	.004	.068	.123	.123
	N	30	30	30	30	30	30
X2.16	Pearson Correlation	.562**	.705**	.746**	.802**	.658**	.658**
	Sig. (2-tailed)	.001	.000	.000	.000	.000	.000
	N	30	30	30	30	30	30
X2.17	Pearson Correlation	.442*	.704**	.755**	.726**	.780**	.780**
	Sig. (2-tailed)	.015	.000	.000	.000	.000	.000
	N	30	30	30	30	30	30
X2.18	Pearson Correlation	.433*	.612**	.707**	.806**	.578**	.578**
	Sig. (2-tailed)	.017	.000	.000	.000	.001	.001
	N	30	30	30	30	30	30
X2.19	Pearson Correlation	1	.484**	.525**	.551**	.461*	.461*
	Sig. (2-tailed)		.007	.003	.002	.010	.010
	N	30	30	30	30	30	30
X2.20	Pearson Correlation	.484**	1	.791**	.698**	.851**	.851**
	Sig. (2-tailed)	.007		.000	.000	.000	.000
	N	30	30	30	30	30	30
X2.21	Pearson Correlation	.525**	.791**	1	.773**	.773**	.773**
	Sig. (2-tailed)	.003	.000		.000	.000	.000
	N	30	30	30	30	30	30
X2.22	Pearson Correlation	.551**	.698**	.773**	1	.710**	.710**
	Sig. (2-tailed)	.002	.000	.000		.000	.000
	N	30	30	30	30	30	30

		X2.25	TOTAL
X2.12	Pearson Correlation	.025	.475 <sup>**</sup>
	Sig. (2-tailed)	.897	.008
	N	30	30
X2.13	Pearson Correlation	-.113	.414 <sup>*</sup>
	Sig. (2-tailed)	.554	.023
	N	30	30
X2.14	Pearson Correlation	-.092	.422 <sup>*</sup>
	Sig. (2-tailed)	.630	.020
	N	30	30
X2.15	Pearson Correlation	.149	.624 <sup>**</sup>
	Sig. (2-tailed)	.432	.000
	N	30	30
X2.16	Pearson Correlation	.539 <sup>**</sup>	.548 <sup>**</sup>
	Sig. (2-tailed)	.002	.002
	N	30	30
X2.17	Pearson Correlation	.649 <sup>**</sup>	.596 <sup>**</sup>
	Sig. (2-tailed)	.000	.001
	N	30	30
X2.18	Pearson Correlation	.413 <sup>*</sup>	.531 <sup>**</sup>
	Sig. (2-tailed)	.023	.003
	N	30	30
X2.19	Pearson Correlation	.244	.382 <sup>*</sup>
	Sig. (2-tailed)	.194	.037
	N	30	30
X2.20	Pearson Correlation	.572 <sup>**</sup>	.836 <sup>**</sup>
	Sig. (2-tailed)	.001	.000
	N	30	30
X2.21	Pearson Correlation	.558 <sup>**</sup>	.767 <sup>**</sup>
	Sig. (2-tailed)	.001	.000
	N	30	30
X2.22	Pearson Correlation	.535 <sup>**</sup>	.705 <sup>**</sup>
	Sig. (2-tailed)	.002	.000
	N	30	30

	X2.1		X2.2	X2.3	X2.4	X2.5	X2.6
X2.23	Pearson Correlation	.298	.336	.317	.039	.102	.153
	Sig. (2-tailed)	.110	.070	.088	.840	.591	.421
	N	30	30	30	30	30	30
X2.24	Pearson Correlation	.298	.336	.317	.039	.102	.153
	Sig. (2-tailed)	.110	.070	.088	.840	.591	.421
	N	30	30	30	30	30	30
X2.25	Pearson Correlation	.310	.258	.445*	.229	.194	.274
	Sig. (2-tailed)	.095	.168	.014	.223	.304	.143
	N	30	30	30	30	30	30
TOTAL	Pearson Correlation	.667**	.586**	.596**	.503**	.407*	.568**
	Sig. (2-tailed)	.000	.001	.001	.005	.026	.001
	N	30	30	30	30	30	30

### Correlations

		X2.7	X2.8	X2.9	X2.10	X2.11	X2.12
X2.23	Pearson Correlation	.340	.272	.104	.136	.273	.257
	Sig. (2-tailed)	.066	.145	.586	.473	.145	.171
	N	30	30	30	30	30	30
X2.24	Pearson Correlation	.340	.272	.104	.136	.273	.257
	Sig. (2-tailed)	.066	.145	.586	.473	.145	.171
	N	30	30	30	30	30	30
X2.25	Pearson Correlation	.418*	.292	.049	-.022	.031	.025
	Sig. (2-tailed)	.021	.117	.798	.908	.870	.897
	N	30	30	30	30	30	30
TOTAL	Pearson Correlation	.708**	.684**	.423*	.412*	.489**	.475**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.020	.024	.006	.008
	N	30	30	30	30	30	30

		X2.13	X2.14	X2.15	X2.16	X2.17	X2.18
X2.23	Pearson Correlation	.073	.000	.288	.658**	.780**	.578**
	Sig. (2-tailed)	.703	1.000	.123	.000	.000	.001
	N	30	30	30	30	30	30
X2.24	Pearson Correlation	.073	.000	.288	.658**	.780**	.578**
	Sig. (2-tailed)	.703	1.000	.123	.000	.000	.001
	N	30	30	30	30	30	30
X2.25	Pearson Correlation	-.113	-.092	.149	.539**	.649**	.413*
	Sig. (2-tailed)	.554	.630	.432	.002	.000	.023
	N	30	30	30	30	30	30
TOTAL	Pearson Correlation	.414*	.422*	.624**	.548**	.596**	.531**
	Sig. (2-tailed)	.023	.020	.000	.002	.001	.003
	N	30	30	30	30	30	30

#### 4.6. Correlations

		X2.19	X2.20	X2.21	X2.22	X2.23	X2.24
X2.23	Pearson Correlation	.461*	.851**	.773**	.710**	1	1.000**
	Sig. (2-tailed)	.010	.000	.000	.000		.000
	N	30	30	30	30	30	30
X2.24	Pearson Correlation	.461*	.851**	.773**	.710**	1.000**	1
	Sig. (2-tailed)	.010	.000	.000	.000	.000	
	N	30	30	30	30	30	30
X2.25	Pearson Correlation	.244	.572**	.558**	.535**	.535**	.535**
	Sig. (2-tailed)	.194	.001	.001	.002	.002	.002
	N	30	30	30	30	30	30
TOTAL	Pearson Correlation	.382*	.836**	.767**	.705**	.735**	.735**
	Sig. (2-tailed)	.037	.000	.000	.000	.000	.000
	N	30	30	30	30	30	30

		X2.25	TOTAL
X2.23	Pearson Correlation	.535**	.735**
	Sig. (2-tailed)	.002	.000
	N	30	30
X2.24	Pearson Correlation	.535**	.735**
	Sig. (2-tailed)	.002	.000
	N	30	30
X2.25	Pearson Correlation	1	.571**
	Sig. (2-tailed)		.001
	N	30	30
TOTAL	Pearson Correlation	.571**	1
	Sig. (2-tailed)	.001	
	N	30	30

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

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

### Lampiran 7 Uji Validitas Kepuasan Kerja

	Y1		Y2	Y3	Y4	Y5	Y6
Y1	Pearson Correlation	1	.667**	.565**	.786**	.454*	.696**
	Sig. (2-tailed)		.000	.001	.000	.012	.000
	N	30	30	30	30	30	30
Y2	Pearson Correlation	.667**	1	.555**	.592**	.583**	.623**
	Sig. (2-tailed)	.000		.001	.001	.001	.000
	N	30	30	30	30	30	30
Y3	Pearson Correlation	.565**	.555**	1	.616**	.675**	.739**
	Sig. (2-tailed)	.001	.001		.000	.000	.000
	N	30	30	30	30	30	30
Y4	Pearson Correlation	.786**	.592**	.616**	1	.565**	.820**
	Sig. (2-tailed)	.000	.001	.000		.001	.000
	N	30	30	30	30	30	30
Y5	Pearson Correlation	.454*	.583**	.675**	.565**	1	.653**
	Sig. (2-tailed)	.012	.001	.000	.001		.000
	N	30	30	30	30	30	30
Y6	Pearson Correlation	.696**	.623**	.739**	.820**	.653**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	
	N	30	30	30	30	30	30
Y7	Pearson Correlation	.667**	.465**	.661**	.850**	.628**	.792**
	Sig. (2-tailed)	.000	.010	.000	.000	.000	.000
	N	30	30	30	30	30	30
Y8	Pearson Correlation	.714**	.425*	.590**	.716**	.472**	.813**
	Sig. (2-tailed)	.000	.019	.001	.000	.008	.000
	N	30	30	30	30	30	30
Y9	Pearson Correlation	.129	-.030	.198	.062	.320	.222
	Sig. (2-tailed)	.498	.874	.294	.743	.085	.238
	N	30	30	30	30	30	30
Y10	Pearson Correlation	.188	.156	.239	.122	.238	.263
	Sig. (2-tailed)	.320	.411	.204	.520	.204	.161
	N	30	30	30	30	30	30
Y11	Pearson Correlation	.210	.053	.186	.175	.300	.250
	Sig. (2-tailed)	.266	.783	.326	.354	.108	.182
	N	30	30	30	30	30	30



		Y7	Y8	Y9	Y10	Y11	Y12
Y1	Pearson Correlation	.667**	.714**	.129	.188	.210	.257
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.498	.320	.266	.170
	N	30	30	30	30	30	30
Y2	Pearson Correlation	.465**	.425*	-.030	.156	.053	.183
	Sig. (2-tailed)	.010	.019	.874	.411	.783	.334
	N	30	30	30	30	30	30
Y3	Pearson Correlation	.661**	.590**	.198	.239	.186	.142
	Sig. (2-tailed)	.000	.001	.294	.204	.326	.454
	N	30	30	30	30	30	30
Y4	Pearson Correlation	.850**	.716**	.062	.122	.175	.179
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.743	.520	.354	.345
	N	30	30	30	30	30	30
Y5	Pearson Correlation	.628**	.472**	.320	.238	.300	.184
	Sig. (2-tailed)	.000	.008	.085	.204	.108	.330
	N	30	30	30	30	30	30
Y6	Pearson Correlation	.792**	.813**	.222	.263	.250	.372*
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.238	.161	.182	.043
	N	30	30	30	30	30	30
Y7	Pearson Correlation	1	.633**	.229	.156	.214	.272
	Sig. (2-tailed)		.000	.224	.411	.255	.146
	N	30	30	30	30	30	30
Y8	Pearson Correlation	.633**	1	.159	.204	.228	.170
	Sig. (2-tailed)	.000		.401	.280	.227	.369
	N	30	30	30	30	30	30
Y9	Pearson Correlation	.229	.159	1	.781**	.774**	.715**
	Sig. (2-tailed)	.224	.401		.000	.000	.000
	N	30	30	30	30	30	30
Y10	Pearson Correlation	.156	.204	.781**	1	.924**	.752**
	Sig. (2-tailed)	.411	.280	.000		.000	.000
	N	30	30	30	30	30	30
Y11	Pearson Correlation	.214	.228	.774**	.924**	1	.737**
	Sig. (2-tailed)	.255	.227	.000	.000		.000
	N	30	30	30	30	30	30
		Y13	Y14	Y15	Y16	Y17	Y18
Y1	Pearson Correlation	-.057	.027	.347	.275	.209	.113
	Sig. (2-tailed)	.765	.888	.061	.142	.267	.551
	N	30	30	30	30	30	30

Y2	Pearson Correlation	-.230	-.286	-.082	-.130	-.190	-.211
	Sig. (2-tailed)	.222	.125	.666	.492	.315	.263
	N	30	30	30	30	30	30
Y3	Pearson Correlation	.009	-.235	-.164	-.024	-.319	-.367*
	Sig. (2-tailed)	.961	.211	.386	.901	.085	.046
	N	30	30	30	30	30	30
Y4	Pearson Correlation	-.248	-.261	.112	.114	-.057	-.130
	Sig. (2-tailed)	.186	.163	.557	.548	.764	.493
	N	30	30	30	30	30	30
Y5	Pearson Correlation	.051	-.123	-.083	-.079	-.128	-.257
	Sig. (2-tailed)	.790	.517	.665	.678	.499	.171
	N	30	30	30	30	30	30
Y6	Pearson Correlation	.015	-.155	-.038	.025	-.224	-.210
	Sig. (2-tailed)	.938	.413	.844	.896	.234	.265
	N	30	30	30	30	30	30
Y7	Pearson Correlation	-.042	-.118	-.082	-.012	-.249	-.211
	Sig. (2-tailed)	.825	.535	.666	.950	.184	.263
	N	30	30	30	30	30	30
Y8	Pearson Correlation	.073	-.015	.115	.161	.046	.031
	Sig. (2-tailed)	.702	.939	.547	.395	.809	.869
	N	30	30	30	30	30	30
Y9	Pearson Correlation	.564**	.503**	.220	.297	.297	.301
	Sig. (2-tailed)	.001	.005	.244	.111	.111	.106
	N	30	30	30	30	30	30
Y10	Pearson Correlation	.410*	.460*	.313	.370*	.289	.363*
	Sig. (2-tailed)	.024	.010	.092	.044	.121	.049
	N	30	30	30	30	30	30
Y11	Pearson Correlation	.458*	.599**	.397*	.413*	.368*	.405*
	Sig. (2-tailed)	.011	.000	.030	.023	.046	.027
	N	30	30	30	30	30	30

		Y19	Y20	Y21	Y22	Y23	Y24
Y1	Pearson Correlation	.258	.104	.482**	.590**	.490**	.390*
	Sig. (2-tailed)	.168	.584	.007	.001	.006	.033
	N	30	30	30	30	30	30
Y2	Pearson Correlation	-.067	-.170	.279	.310	.251	.183
	Sig. (2-tailed)	.725	.369	.136	.096	.180	.333
	N	30	30	30	30	30	30

Y3	Pearson Correlation	-.078	-.282	.093	.197	.075	-.022
	Sig. (2-tailed)	.683	.130	.626	.298	.695	.908
	N	30	30	30	30	30	30
Y4	Pearson Correlation	.161	-.145	.429*	.542**	.283	.258
	Sig. (2-tailed)	.395	.443	.018	.002	.129	.168
	N	30	30	30	30	30	30
Y5	Pearson Correlation	-.028	-.126	.197	.129	.227	.103
	Sig. (2-tailed)	.884	.508	.298	.497	.227	.587
	N	30	30	30	30	30	30
Y6	Pearson Correlation	.082	-.099	.370*	.458*	.286	.247
	Sig. (2-tailed)	.667	.602	.044	.011	.125	.189
	N	30	30	30	30	30	30
Y7	Pearson Correlation	-.067	-.113	.163	.450*	.144	.183
	Sig. (2-tailed)	.725	.551	.391	.013	.447	.333
	N	30	30	30	30	30	30
Y8	Pearson Correlation	.151	.037	.514**	.505**	.374*	.294
	Sig. (2-tailed)	.424	.848	.004	.004	.042	.114
	N	30	30	30	30	30	30
Y9	Pearson Correlation	.234	.366*	-.178	.034	.056	.166
	Sig. (2-tailed)	.213	.047	.346	.858	.768	.381
	N	30	30	30	30	30	30
Y10	Pearson Correlation	.234	.422*	-.031	.219	.083	.252
	Sig. (2-tailed)	.213	.020	.869	.244	.661	.179
	N	30	30	30	30	30	30
Y11	Pearson Correlation	.261	.514**	.009	.192	.174	.323
	Sig. (2-tailed)	.163	.004	.963	.311	.358	.082
	N	30	30	30	30	30	30

		Y25	Y26	Y27	Y28	Y29	Y30
Y1	Pearson Correlation	.630**	.409*	.661**	.707**	.787**	.590**
	Sig. (2-tailed)	.000	.025	.000	.000	.000	.001
	N	30	30	30	30	30	30
Y2	Pearson Correlation	.416*	.239	.383*	.399*	.440*	.310
	Sig. (2-tailed)	.022	.204	.037	.029	.015	.096
	N	30	30	30	30	30	30
Y3	Pearson Correlation	.390*	.020	.250	.289	.374*	.197
	Sig. (2-tailed)	.033	.915	.183	.121	.042	.298
	N	30	30	30	30	30	30
Y4	Pearson Correlation	.445*	.269	.473**	.570**	.659**	.542**

	Sig. (2-tailed)	.014	.150	.008	.001	.000	.002
	N	30	30	30	30	30	30
Y5	Pearson Correlation	.164	.131	.262	.312	.378 <sup>*</sup>	.422 <sup>*</sup>
	Sig. (2-tailed)	.385	.489	.163	.093	.039	.020
	N	30	30	30	30	30	30
Y6	Pearson Correlation	.538 <sup>**</sup>	.272	.562 <sup>**</sup>	.546 <sup>**</sup>	.552 <sup>**</sup>	.458 <sup>*</sup>
	Sig. (2-tailed)	.002	.146	.001	.002	.002	.011
	N	30	30	30	30	30	30
Y7	Pearson Correlation	.416 <sup>*</sup>	.239	.456 <sup>*</sup>	.544 <sup>**</sup>	.728 <sup>**</sup>	.521 <sup>**</sup>
	Sig. (2-tailed)	.022	.204	.011	.002	.000	.003
	N	30	30	30	30	30	30
Y8	Pearson Correlation	.567 <sup>**</sup>	.256	.609 <sup>**</sup>	.375 <sup>*</sup>	.531 <sup>**</sup>	.369 <sup>*</sup>
	Sig. (2-tailed)	.001	.171	.000	.041	.003	.045
	N	30	30	30	30	30	30
Y9	Pearson Correlation	.173	.135	.285	.146	.169	.261
	Sig. (2-tailed)	.361	.476	.127	.440	.373	.163
	N	30	30	30	30	30	30
Y10	Pearson Correlation	.402 <sup>*</sup>	.389 <sup>*</sup>	.389 <sup>*</sup>	.221	.190	.267
	Sig. (2-tailed)	.028	.033	.034	.240	.313	.154
	N	30	30	30	30	30	30
Y11	Pearson Correlation	.400 <sup>*</sup>	.473 <sup>**</sup>	.379 <sup>*</sup>	.247	.267	.351
	Sig. (2-tailed)	.028	.008	.039	.189	.154	.057
	N	30	30	30	30	30	30

		TOTAL
Y1	Pearson Correlation	.747 <sup>**</sup>
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	30
Y2	Pearson Correlation	.406 <sup>*</sup>
	Sig. (2-tailed)	.026
	N	30
Y3	Pearson Correlation	.395 <sup>*</sup>
	Sig. (2-tailed)	.031
	N	30
Y4	Pearson Correlation	.591 <sup>**</sup>
	Sig. (2-tailed)	.001
	N	30
Y5	Pearson Correlation	.464 <sup>**</sup>

	Sig. (2-tailed)	.010
	N	30
Y6	Pearson Correlation	.635**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	30
Y7	Pearson Correlation	.547**
	Sig. (2-tailed)	.002
	N	30
Y8	Pearson Correlation	.636**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	30
Y9	Pearson Correlation	.558**
	Sig. (2-tailed)	.001
	N	30
Y10	Pearson Correlation	.653**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	30
Y11	Pearson Correlation	.709**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	30

	Y1	Y2	Y3	Y4	Y5	Y6	
Y12	Pearson Correlation	.257	.183	.142	.179	.184	.372*
	Sig. (2-tailed)	.170	.334	.454	.345	.330	.043
	N	30	30	30	30	30	30
Y13	Pearson Correlation	-.057	-.230	.009	-.248	.051	.015
	Sig. (2-tailed)	.765	.222	.961	.186	.790	.938
	N	30	30	30	30	30	30
Y14	Pearson Correlation	.027	-.286	-.235	-.261	-.123	-.155
	Sig. (2-tailed)	.888	.125	.211	.163	.517	.413
	N	30	30	30	30	30	30
Y15	Pearson Correlation	.347	-.082	-.164	.112	-.083	-.038
	Sig. (2-tailed)	.061	.666	.386	.557	.665	.844
	N	30	30	30	30	30	30
Y16	Pearson Correlation	.275	-.130	-.024	.114	-.079	.025
	Sig. (2-tailed)	.142	.492	.901	.548	.678	.896
	N	30	30	30	30	30	30
Y17	Pearson Correlation	.209	-.190	-.319	-.057	-.128	-.224
	Sig. (2-tailed)	.267	.315	.085	.764	.499	.234

	N	30	30	30	30	30	30
Y18	Pearson Correlation	.113	-.211	-.367*	-.130	-.257	-.210
	Sig. (2-tailed)	.551	.263	.046	.493	.171	.265
	N	30	30	30	30	30	30
Y19	Pearson Correlation	.258	-.067	-.078	.161	-.028	.082
	Sig. (2-tailed)	.168	.725	.683	.395	.884	.667
	N	30	30	30	30	30	30
Y20	Pearson Correlation	.104	-.170	-.282	-.145	-.126	-.099
	Sig. (2-tailed)	.584	.369	.130	.443	.508	.602
	N	30	30	30	30	30	30
Y21	Pearson Correlation	.482**	.279	.093	.429*	.197	.370*
	Sig. (2-tailed)	.007	.136	.626	.018	.298	.044
	N	30	30	30	30	30	30
Y22	Pearson Correlation	.590**	.310	.197	.542**	.129	.458*
	Sig. (2-tailed)	.001	.096	.298	.002	.497	.011
	N	30	30	30	30	30	30

		Y7	Y8	Y9	Y10	Y11	Y12
Y12	Pearson Correlation	.272	.170	.715**	.752**	.737**	1
	Sig. (2-tailed)	.146	.369	.000	.000	.000	
	N	30	30	30	30	30	30
Y13	Pearson Correlation	-.042	.073	.564**	.410*	.458*	.402*
	Sig. (2-tailed)	.825	.702	.001	.024	.011	.028
	N	30	30	30	30	30	30
Y14	Pearson Correlation	-.118	-.015	.503**	.460*	.599**	.438*
	Sig. (2-tailed)	.535	.939	.005	.010	.000	.016
	N	30	30	30	30	30	30
Y15	Pearson Correlation	-.082	.115	.220	.313	.397*	.286
	Sig. (2-tailed)	.666	.547	.244	.092	.030	.125
	N	30	30	30	30	30	30
Y16	Pearson Correlation	-.012	.161	.297	.370*	.413*	.267
	Sig. (2-tailed)	.950	.395	.111	.044	.023	.154
	N	30	30	30	30	30	30
Y17	Pearson Correlation	-.249	.046	.297	.289	.368*	.168
	Sig. (2-tailed)	.184	.809	.111	.121	.046	.375
	N	30	30	30	30	30	30
Y18	Pearson Correlation	-.211	.031	.301	.363*	.405*	.239
	Sig. (2-tailed)	.263	.869	.106	.049	.027	.204

	N	30	30	30	30	30	30
Y19	Pearson Correlation	-.067	.151	.234	.234	.261	.204
	Sig. (2-tailed)	.725	.424	.213	.213	.163	.279
	N	30	30	30	30	30	30
Y20	Pearson Correlation	-.113	.037	.366*	.422*	.514**	.346
	Sig. (2-tailed)	.551	.848	.047	.020	.004	.061
	N	30	30	30	30	30	30
Y21	Pearson Correlation	.163	.514**	-.178	-.031	.009	-.045
	Sig. (2-tailed)	.391	.004	.346	.869	.963	.813
	N	30	30	30	30	30	30
Y22	Pearson Correlation	.450*	.505**	.034	.219	.192	.188
	Sig. (2-tailed)	.013	.004	.858	.244	.311	.321
	N	30	30	30	30	30	30

		Y13	Y14	Y15	Y16	Y17	Y18
Y12	Pearson Correlation	.402*	.438*	.286	.267	.168	.239
	Sig. (2-tailed)	.028	.016	.125	.154	.375	.204
	N	30	30	30	30	30	30
Y13	Pearson Correlation	1	.724**	.394*	.541**	.229	.394*
	Sig. (2-tailed)		.000	.031	.002	.224	.031
	N	30	30	30	30	30	30
Y14	Pearson Correlation	.724**	1	.547**	.536**	.473**	.607**
	Sig. (2-tailed)	.000		.002	.002	.008	.000
	N	30	30	30	30	30	30
Y15	Pearson Correlation	.394*	.547**	1	.898**	.828**	.710**
	Sig. (2-tailed)	.031	.002		.000	.000	.000
	N	30	30	30	30	30	30
Y16	Pearson Correlation	.541**	.536**	.898**	1	.671**	.624**
	Sig. (2-tailed)	.002	.002	.000		.000	.000
	N	30	30	30	30	30	30
Y17	Pearson Correlation	.229	.473**	.828**	.671**	1	.743**
	Sig. (2-tailed)	.224	.008	.000	.000		.000
	N	30	30	30	30	30	30
Y18	Pearson Correlation	.394*	.607**	.710**	.624**	.743**	1
	Sig. (2-tailed)	.031	.000	.000	.000	.000	
	N	30	30	30	30	30	30
Y19	Pearson Correlation	.460*	.386*	.844**	.878**	.631**	.586**
	Sig. (2-tailed)	.011	.035	.000	.000	.000	.001
	N	30	30	30	30	30	30

Y20	Pearson Correlation	.646**	.852**	.715**	.691**	.628**	.744**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000
	N	30	30	30	30	30	30
Y21	Pearson Correlation	-.132	-.167	.352	.206	.335	.023
	Sig. (2-tailed)	.485	.379	.056	.275	.070	.902
	N	30	30	30	30	30	30
Y22	Pearson Correlation	.012	-.015	.283	.203	.125	.156
	Sig. (2-tailed)	.948	.938	.130	.282	.511	.409
	N	30	30	30	30	30	30

		Y19	Y20	Y21	Y22	Y23	Y24
Y12	Pearson Correlation	.204	.346	-.045	.188	.094	.334
	Sig. (2-tailed)	.279	.061	.813	.321	.623	.071
	N	30	30	30	30	30	30
Y13	Pearson Correlation	.460*	.646**	-.132	.012	.052	-.005
	Sig. (2-tailed)	.011	.000	.485	.948	.787	.980
	N	30	30	30	30	30	30
Y14	Pearson Correlation	.386*	.852**	-.167	-.015	.163	.200
	Sig. (2-tailed)	.035	.000	.379	.938	.390	.289
	N	30	30	30	30	30	30
Y15	Pearson Correlation	.844**	.715**	.352	.283	.361	.326
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.056	.130	.050	.079
	N	30	30	30	30	30	30
Y16	Pearson Correlation	.878**	.691**	.206	.203	.225	.197
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.275	.282	.231	.297
	N	30	30	30	30	30	30
Y17	Pearson Correlation	.631**	.628**	.335	.125	.285	.259
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.070	.511	.127	.168
	N	30	30	30	30	30	30
Y18	Pearson Correlation	.586**	.744**	.023	.156	.059	.050
	Sig. (2-tailed)	.001	.000	.902	.409	.755	.791
	N	30	30	30	30	30	30
Y19	Pearson Correlation	1	.532**	.254	.191	.156	.069
	Sig. (2-tailed)		.003	.175	.313	.410	.715
	N	30	30	30	30	30	30
Y20	Pearson Correlation	.532**	1	.082	.149	.283	.274
	Sig. (2-tailed)	.003		.667	.432	.129	.142
	N	30	30	30	30	30	30



Y21	Pearson Correlation	.254	.082	1	.657**	.685**	.635**
	Sig. (2-tailed)	.175	.667		.000	.000	.000
	N	30	30	30	30	30	30
Y22	Pearson Correlation	.191	.149	.657**	1	.591**	.482**
	Sig. (2-tailed)	.313	.432	.000		.001	.007
	N	30	30	30	30	30	30

		Y25	Y26	Y27	Y28	Y29	Y30
Y12	Pearson Correlation	.322	.427*	.445*	.433*	.258	.246
	Sig. (2-tailed)	.083	.018	.014	.017	.169	.190
	N	30	30	30	30	30	30
Y13	Pearson Correlation	.210	.004	.232	-.095	.082	.074
	Sig. (2-tailed)	.265	.981	.216	.616	.666	.697
	N	30	30	30	30	30	30
Y14	Pearson Correlation	.300	.315	.237	.013	.204	.207
	Sig. (2-tailed)	.107	.090	.207	.947	.279	.273
	N	30	30	30	30	30	30
Y15	Pearson Correlation	.318	.343	.395*	.329	.264	.366*
	Sig. (2-tailed)	.087	.064	.031	.076	.158	.047
	N	30	30	30	30	30	30
Y16	Pearson Correlation	.377*	.158	.310	.161	.192	.359
	Sig. (2-tailed)	.040	.405	.095	.396	.310	.051
	N	30	30	30	30	30	30
Y17	Pearson Correlation	.168	.271	.229	.161	.112	.203
	Sig. (2-tailed)	.376	.148	.224	.396	.556	.282
	N	30	30	30	30	30	30
Y18	Pearson Correlation	.178	.159	.268	-.037	.168	.085
	Sig. (2-tailed)	.346	.401	.152	.847	.376	.654
	N	30	30	30	30	30	30
Y19	Pearson Correlation	.158	-.064	.292	.151	.180	.338
	Sig. (2-tailed)	.405	.738	.118	.425	.340	.068
	N	30	30	30	30	30	30
Y20	Pearson Correlation	.445*	.377*	.260	.026	.153	.224
	Sig. (2-tailed)	.014	.040	.165	.893	.421	.235
	N	30	30	30	30	30	30
Y21	Pearson Correlation	.392*	.375*	.517**	.446*	.266	.351
	Sig. (2-tailed)	.032	.041	.003	.013	.155	.057
	N	30	30	30	30	30	30
Y22	Pearson Correlation	.431*	.428*	.620**	.573**	.588**	.444*

	Sig. (2-tailed)	.017	.018	.000	.001	.001	.014
	N	30	30	30	30	30	30

## TOTAL

Y12	Pearson Correlation	.626 <sup>**</sup>
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	30
Y13	Pearson Correlation	.395 <sup>*</sup>
	Sig. (2-tailed)	.031
	N	30
Y14	Pearson Correlation	.455 <sup>*</sup>
	Sig. (2-tailed)	.011
	N	30
Y15	Pearson Correlation	.604 <sup>**</sup>
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	30
Y16	Pearson Correlation	.573 <sup>**</sup>
	Sig. (2-tailed)	.001
	N	30
Y17	Pearson Correlation	.435 <sup>*</sup>
	Sig. (2-tailed)	.016
	N	30
Y18	Pearson Correlation	.387 <sup>*</sup>
	Sig. (2-tailed)	.035
	N	30
Y19	Pearson Correlation	.479 <sup>**</sup>
	Sig. (2-tailed)	.007
	N	30
Y20	Pearson Correlation	.531 <sup>**</sup>
	Sig. (2-tailed)	.003
	N	30
Y21	Pearson Correlation	.458 <sup>*</sup>
	Sig. (2-tailed)	.011
	N	30
Y22	Pearson Correlation	.593 <sup>**</sup>
	Sig. (2-tailed)	.001
	N	30

	Y1	Y2	Y3	Y4	Y5	Y6	
Y23	Pearson Correlation	.490**	.251	.075	.283	.227	.286
	Sig. (2-tailed)	.006	.180	.695	.129	.227	.125
	N	30	30	30	30	30	30
Y24	Pearson Correlation	.390*	.183	-.022	.258	.103	.247
	Sig. (2-tailed)	.033	.333	.908	.168	.587	.189
	N	30	30	30	30	30	30
Y25	Pearson Correlation	.630**	.416*	.390*	.445*	.164	.538**
	Sig. (2-tailed)	.000	.022	.033	.014	.385	.002
	N	30	30	30	30	30	30
Y26	Pearson Correlation	.409*	.239	.020	.269	.131	.272
	Sig. (2-tailed)	.025	.204	.915	.150	.489	.146
	N	30	30	30	30	30	30
Y27	Pearson Correlation	.661**	.383*	.250	.473**	.262	.562**
	Sig. (2-tailed)	.000	.037	.183	.008	.163	.001
	N	30	30	30	30	30	30
Y28	Pearson Correlation	.707**	.399*	.289	.570**	.312	.546**
	Sig. (2-tailed)	.000	.029	.121	.001	.093	.002
	N	30	30	30	30	30	30
Y29	Pearson Correlation	.787**	.440*	.374*	.659**	.378*	.552**
	Sig. (2-tailed)	.000	.015	.042	.000	.039	.002
	N	30	30	30	30	30	30
Y30	Pearson Correlation	.590**	.310	.197	.542**	.422*	.458*
	Sig. (2-tailed)	.001	.096	.298	.002	.020	.011
	N	30	30	30	30	30	30
TOTAL	Pearson Correlation	.747**	.406*	.395*	.591**	.464**	.635**
	Sig. (2-tailed)	.000	.026	.031	.001	.010	.000
	N	30	30	30	30	30	30

	Y7	Y8	Y9	Y10	Y11	Y12	
Y23	Pearson Correlation	.144	.374*	.056	.083	.174	.094
	Sig. (2-tailed)	.447	.042	.768	.661	.358	.623
	N	30	30	30	30	30	30
Y24	Pearson Correlation	.183	.294	.166	.252	.323	.334
	Sig. (2-tailed)	.333	.114	.381	.179	.082	.071
	N	30	30	30	30	30	30
Y25	Pearson Correlation	.416*	.567**	.173	.402*	.400*	.322
	Sig. (2-tailed)	.022	.001	.361	.028	.028	.083
	N	30	30	30	30	30	30

Y26	Pearson Correlation	.239	.256	.135	.389*	.473**	.427*
	Sig. (2-tailed)	.204	.171	.476	.033	.008	.018
	N	30	30	30	30	30	30
Y27	Pearson Correlation	.456*	.609**	.285	.389*	.379*	.445*
	Sig. (2-tailed)	.011	.000	.127	.034	.039	.014
	N	30	30	30	30	30	30
Y28	Pearson Correlation	.544**	.375*	.146	.221	.247	.433*
	Sig. (2-tailed)	.002	.041	.440	.240	.189	.017
	N	30	30	30	30	30	30
Y29	Pearson Correlation	.728**	.531**	.169	.190	.267	.258
	Sig. (2-tailed)	.000	.003	.373	.313	.154	.169
	N	30	30	30	30	30	30
Y30	Pearson Correlation	.521**	.369*	.261	.267	.351	.246
	Sig. (2-tailed)	.003	.045	.163	.154	.057	.190
	N	30	30	30	30	30	30
TOTAL	Pearson Correlation	.547**	.636**	.558**	.653**	.709**	.626**
	Sig. (2-tailed)	.002	.000	.001	.000	.000	.000
	N	30	30	30	30	30	30

		Y13	Y14	Y15	Y16	Y17	Y18
Y23	Pearson Correlation	.052	.163	.361	.225	.285	.059
	Sig. (2-tailed)	.787	.390	.050	.231	.127	.755
	N	30	30	30	30	30	30
Y24	Pearson Correlation	-.005	.200	.326	.197	.259	.050
	Sig. (2-tailed)	.980	.289	.079	.297	.168	.791
	N	30	30	30	30	30	30
Y25	Pearson Correlation	.210	.300	.318	.377*	.168	.178
	Sig. (2-tailed)	.265	.107	.087	.040	.376	.346
	N	30	30	30	30	30	30
Y26	Pearson Correlation	.004	.315	.343	.158	.271	.159
	Sig. (2-tailed)	.981	.090	.064	.405	.148	.401
	N	30	30	30	30	30	30
Y27	Pearson Correlation	.232	.237	.395*	.310	.229	.268
	Sig. (2-tailed)	.216	.207	.031	.095	.224	.152
	N	30	30	30	30	30	30
Y28	Pearson Correlation	-.095	.013	.329	.161	.161	-.037
	Sig. (2-tailed)	.616	.947	.076	.396	.396	.847
	N	30	30	30	30	30	30

Y29	Pearson Correlation	.082	.204	.264	.192	.112	.168
	Sig. (2-tailed)	.666	.279	.158	.310	.556	.376
	N	30	30	30	30	30	30
Y30	Pearson Correlation	.074	.207	.366*	.359	.203	.085
	Sig. (2-tailed)	.697	.273	.047	.051	.282	.654
	N	30	30	30	30	30	30
TOTAL	Pearson Correlation	.395*	.455*	.604**	.573**	.435*	.387*
	Sig. (2-tailed)	.031	.011	.000	.001	.016	.035
	N	30	30	30	30	30	30

		Y19	Y20	Y21	Y22	Y23	Y24
Y23	Pearson Correlation	.156	.283	.685**	.591**	1	.738**
	Sig. (2-tailed)	.410	.129	.000	.001		.000
	N	30	30	30	30	30	30
Y24	Pearson Correlation	.069	.274	.635**	.482**	.738**	1
	Sig. (2-tailed)	.715	.142	.000	.007	.000	
	N	30	30	30	30	30	30
Y25	Pearson Correlation	.158	.445*	.392*	.431*	.416*	.527**
	Sig. (2-tailed)	.405	.014	.032	.017	.022	.003
	N	30	30	30	30	30	30
Y26	Pearson Correlation	-.064	.377*	.375*	.428*	.595**	.596**
	Sig. (2-tailed)	.738	.040	.041	.018	.001	.001
	N	30	30	30	30	30	30
Y27	Pearson Correlation	.292	.260	.517**	.620**	.530**	.545**
	Sig. (2-tailed)	.118	.165	.003	.000	.003	.002
	N	30	30	30	30	30	30
Y28	Pearson Correlation	.151	.026	.446*	.573**	.471**	.514**
	Sig. (2-tailed)	.425	.893	.013	.001	.009	.004
	N	30	30	30	30	30	30
Y29	Pearson Correlation	.180	.153	.266	.588**	.295	.292
	Sig. (2-tailed)	.340	.421	.155	.001	.113	.118
	N	30	30	30	30	30	30
Y30	Pearson Correlation	.338	.224	.351	.444*	.591**	.482**
	Sig. (2-tailed)	.068	.235	.057	.014	.001	.007
	N	30	30	30	30	30	30
TOTAL	Pearson Correlation	.479**	.531**	.458*	.593**	.556**	.560**
	Sig. (2-tailed)	.007	.003	.011	.001	.001	.001
	N	30	30	30	30	30	30

Y25	Y26	Y27	Y28	Y29	Y30
-----	-----	-----	-----	-----	-----

Y23	Pearson Correlation	.416 <sup>*</sup>	.595 <sup>**</sup>	.530 <sup>**</sup>	.471 <sup>**</sup>	.295	.591 <sup>**</sup>
	Sig. (2-tailed)	.022	.001	.003	.009	.113	.001
	N	30	30	30	30	30	30
Y24	Pearson Correlation	.527 <sup>**</sup>	.596 <sup>**</sup>	.545 <sup>**</sup>	.514 <sup>**</sup>	.292	.482 <sup>**</sup>
	Sig. (2-tailed)	.003	.001	.002	.004	.118	.007
	N	30	30	30	30	30	30
Y25	Pearson Correlation	1	.575 <sup>**</sup>	.601 <sup>**</sup>	.456 <sup>*</sup>	.492 <sup>**</sup>	.431 <sup>*</sup>
	Sig. (2-tailed)		.001	.000	.011	.006	.017
	N	30	30	30	30	30	30
Y26	Pearson Correlation	.575 <sup>**</sup>	1	.574 <sup>**</sup>	.655 <sup>**</sup>	.418 <sup>*</sup>	.495 <sup>**</sup>
	Sig. (2-tailed)	.001		.001	.000	.022	.005
	N	30	30	30	30	30	30
Y27	Pearson Correlation	.601 <sup>**</sup>	.574 <sup>**</sup>	1	.666 <sup>**</sup>	.655 <sup>**</sup>	.620 <sup>**</sup>
	Sig. (2-tailed)	.000	.001		.000	.000	.000
	N	30	30	30	30	30	30
Y28	Pearson Correlation	.456 <sup>*</sup>	.655 <sup>**</sup>	.666 <sup>**</sup>	1	.733 <sup>**</sup>	.668 <sup>**</sup>
	Sig. (2-tailed)	.011	.000	.000		.000	.000
	N	30	30	30	30	30	30
Y29	Pearson Correlation	.492 <sup>**</sup>	.418 <sup>*</sup>	.655 <sup>**</sup>	.733 <sup>**</sup>	1	.683 <sup>**</sup>
	Sig. (2-tailed)	.006	.022	.000	.000		.000
	N	30	30	30	30	30	30
Y30	Pearson Correlation	.431 <sup>*</sup>	.495 <sup>**</sup>	.620 <sup>**</sup>	.668 <sup>**</sup>	.683 <sup>**</sup>	1
	Sig. (2-tailed)	.017	.005	.000	.000	.000	
	N	30	30	30	30	30	30
TOTAL	Pearson Correlation	.708 <sup>**</sup>	.605 <sup>**</sup>	.778 <sup>**</sup>	.650 <sup>**</sup>	.675 <sup>**</sup>	.685 <sup>**</sup>
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000
	N	30	30	30	30	30	30

## TOTAL

Y23	Pearson Correlation	.556 <sup>**</sup>
	Sig. (2-tailed)	.001
	N	30
Y24	Pearson Correlation	.560 <sup>**</sup>
	Sig. (2-tailed)	.001
	N	30
Y25	Pearson Correlation	.708 <sup>**</sup>
	Sig. (2-tailed)	.000

	N	30
Y26	Pearson Correlation	.605**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	30
Y27	Pearson Correlation	.778**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	30
Y28	Pearson Correlation	.650**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	30
Y29	Pearson Correlation	.675**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	30
Y30	Pearson Correlation	.685**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	30
TOTAL	Pearson Correlation	1
	Sig. (2-tailed)	
	N	30

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

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

## Lampiran 8 Uji Reliabilitas Gaya Kepemimpinan Transformasional

### Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	30	100.0
	Excluded <sup>a</sup>	0	.0
	Total	30	100.0

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

### Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.874	20

## Lampiran 9 Uji Reliabilitas K3 (Keselamatan dan Kesehatan Kerja)

### Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	30	100.0
	Excluded <sup>a</sup>	0	.0
	Total	30	100.0

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

### Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.916	25



## Lampiran 10 Uji Reliabilitas Kepuasan Kerja

### Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	30	100.0
	Excluded <sup>a</sup>	0	.0
	Total	30	100.0

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

### Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.924	30

## Lampiran 11 Distribusi Frekuensi Variabel Gaya Kepemimpinan Transformasional

### Statistics

Gaya Kepemimpinan

Transformasional (X1)

N	Valid	136
	Missing	0
Mean		70.8235
Median		72.0000
Mode		79.00
Std. Deviation		11.54821
Variance		133.361
Range		48.00
Minimum		45.00
Maximum		93.00
Sum		9632.00

## Lampiran 12 Distribusi Frekuensi Variabel K3 (Keselamatan dan Kesehatan Kerja)

### Statistics

K3 (Keselamatan dan Kesehatan Kerja) (X2)

N	Valid	136
	Missing	0
Mean		95.5000
Median		97.0000
Mode		107.00
Std. Deviation		14.39033
Variance		207.081
Range		73.00
Minimum		49.00
Maximum		122.00
Sum		12988.00

## Lampiran 13 Distribusi Frekuensi Variabel Kepuasan Kerja

### Statistics

Kepuasan Kerja (Y)

N	Valid	136
	Missing	0
Mean		116.6250
Median		118.5000
Mode		121.00
Std. Deviation		15.53631
Variance		241.377
Range		68.00
Minimum		80.00
Maximum		148.00
Sum		15861.00

## Lampiran 14 Uji Normalitas

### One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test

		Unstandardized Residual
N		136
Normal Parameters <sup>a,b</sup>	Mean	.0000000
	Std. Deviation	12.67180235
Most Extreme Differences	Absolute	.049
	Positive	.031
	Negative	-.049
Test Statistic		.049
Asymp. Sig. (2-tailed)		.200 <sup>c,d</sup>

a. Test distribution is Normal.

b. Calculated from data.

c. Lilliefors Significance Correction.

d. This is a lower bound of the true significance.

## Lampiran 15 Uji Multikolinieritas

### Coefficients<sup>a</sup>

Model		Collinearity Statistics	
		Tolerance	VIF
1	Gaya Kepemimpinan Transformasional (X1)	.682	1.466
	K3 (Keselamatan dan Kesehatan Kerja) (X2)	.682	1.466

a. Dependent Variable: Kepuasan Kerja (Y)

## Lampiran 16 Uji Heteroskedastisitas

		Coefficients <sup>a</sup>				
		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients		
Model		B	Std. Error	Beta	t	Sig.
1	(Constant)	5.412	5.012		1.080	.282
	Gaya Kepemimpinan Transformasional (X1)	.037	.072	.054	.520	.604
	K3 (Keselamatan dan Kesehatan Kerja) (X2)	.019	.058	.034	.325	.746

a. Dependent Variable: Abs\_Res

## Lampiran 17 Uji Analisis Regresi Linier Berganda

		Coefficients <sup>a</sup>				
		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients		
Model		B	Std. Error	Beta	T	Sig.
1	(Constant)	51.681	8.031		6.435	.000
	Gaya Kepemimpinan Transformasional (X1)	.433	.115	.322	3.762	.000
	K3 (Keselamatan dan Kesehatan Kerja) (X2)	.359	.092	.332	3.879	.000

a. Dependent Variable: Kepuasan Kerja (Y)

## Lampiran 18 Uji Analisis Koefisien Determinasi

Model Summary				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.579 <sup>a</sup>	.335	.325	12.76672

a. Predictors: (Constant), K3 (Keselamatan dan Kesehatan Kerja) (X2), Gaya Kepemimpinan Transformasional (X1)

### Lampiran 19 Uji Parsial (uji t) Gaya Kepemimpinan Transformasional Terhadap Kepuasan Kerja

		Coefficients <sup>a</sup>				
		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients		
Model		B	Std. Error	Beta	t	Sig.
1	(Constant)	68.090	7.176		9.488	.000
	Gaya Kepemimpinan Transformasional (X1)	.685	.100	.509	6.852	.000

a. Dependent Variable: Kepuasan Kerja (Y)

### Lampiran 20 Uji Parsial (uji t) K3 (Keselamatan dan Kesehatan Kerja) Terhadap Kepuasan Kerja

		Coefficients <sup>a</sup>				
		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients		
Model		B	Std. Error	Beta	t	Sig.
1	(Constant)	63.654	7.727		8.238	.000
	K3 (Keselamatan dan Kesehatan Kerja) (X2)	.555	.080	.514	6.932	.000

a. Dependent Variable: Kepuasan Kerja (Y)

### Lampiran 21 Uji Simultan (Uji F)

		ANOVA <sup>a</sup>				
Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	10908.307	2	5454.154	33.463	.000 <sup>b</sup>
	Residual	21677.568	133	162.989		
	Total	32585.875	135			

a. Dependent Variable: Y

b. Predictors: (Constant), X2, X1

Lampiran 22 – r tabel

df = (N-2)	Tingkat signifikansi untuk uji satu arah				
	0.05	0.025	0.01	0.005	0.0005
	Tingkat signifikansi untuk uji dua arah				
	0.1	0.05	0.02	0.01	0.001
1	0.9877	0.9969	0.9995	0.9999	1.0000
2	0.9000	0.9500	0.9800	0.9900	0.9990
3	0.8054	0.8783	0.9343	0.9587	0.9911
4	0.7293	0.8114	0.8822	0.9172	0.9741
5	0.6694	0.7545	0.8329	0.8745	0.9509
6	0.6215	0.7067	0.7887	0.8343	0.9249
7	0.5822	0.6664	0.7498	0.7977	0.8983
8	0.5494	0.6319	0.7155	0.7646	0.8721
9	0.5214	0.6021	0.6851	0.7348	0.8470
10	0.4973	0.5760	0.6581	0.7079	0.8233
11	0.4762	0.5529	0.6339	0.6835	0.8010
12	0.4575	0.5324	0.6120	0.6614	0.7800
13	0.4409	0.5140	0.5923	0.6411	0.7604
14	0.4259	0.4973	0.5742	0.6226	0.7419
15	0.4124	0.4821	0.5577	0.6055	0.7247
16	0.4000	0.4683	0.5425	0.5897	0.7084
17	0.3887	0.4555	0.5285	0.5751	0.6932
18	0.3783	0.4438	0.5155	0.5614	0.6788
19	0.3687	0.4329	0.5034	0.5487	0.6652
20	0.3598	0.4227	0.4921	0.5368	0.6524
21	0.3515	0.4132	0.4815	0.5256	0.6402
22	0.3438	0.4044	0.4716	0.5151	0.6287
23	0.3365	0.3961	0.4622	0.5052	0.6178
24	0.3297	0.3882	0.4534	0.4958	0.6074
25	0.3233	0.3809	0.4451	0.4869	0.5974
26	0.3172	0.3739	0.4372	0.4785	0.5880
27	0.3115	0.3673	0.4297	0.4705	0.5790
28	0.3061	0.3610	0.4226	0.4629	0.5703
29	0.3009	0.3550	0.4158	0.4556	0.5620
30	0.2960	0.3494	0.4093	0.4487	0.5541
31	0.2913	0.3440	0.4032	0.4421	0.5465
32	0.2869	0.3388	0.3972	0.4357	0.5392
33	0.2826	0.3338	0.3916	0.4296	0.5322
34	0.2785	0.3291	0.3862	0.4238	0.5254
35	0.2746	0.3246	0.3810	0.4182	0.5189
36	0.2709	0.3202	0.3760	0.4128	0.5126
37	0.2673	0.3160	0.3712	0.4076	0.5066

<b>38</b>	0.2638	0.3120	0.3665	0.4026	0.5007
<b>39</b>	0.2605	0.3081	0.3621	0.3978	0.4950
<b>40</b>	0.2573	0.3044	0.3578	0.3932	0.4896
<b>41</b>	0.2542	0.3008	0.3536	0.3887	0.4843
<b>42</b>	0.2512	0.2973	0.3496	0.3843	0.4791
<b>43</b>	0.2483	0.2940	0.3457	0.3801	0.4742
<b>44</b>	0.2455	0.2907	0.3420	0.3761	0.4694
<b>45</b>	0.2429	0.2876	0.3384	0.3721	0.4647
<b>46</b>	0.2403	0.2845	0.3348	0.3683	0.4601
<b>47</b>	0.2377	0.2816	0.3314	0.3646	0.4557
<b>48</b>	0.2353	0.2787	0.3281	0.3610	0.4514
<b>49</b>	0.2329	0.2759	0.3249	0.3575	0.4473
<b>50</b>	0.2306	0.2732	0.3218	0.3542	0.4432

### Lampiran 23 – t tabel

Pr df	0.25 0.50	0.10 0.20	0.05 0.10	0.025 0.050	0.01 0.02	0.005 0.010	0.001 0.002
1	1.00000	3.07768	6.31375	12.70620	31.82052	63.65674	318.30884
2	0.81650	1.88562	2.91999	4.30265	6.96456	9.92484	22.32712
3	0.76489	1.63774	2.35336	3.18245	4.54070	5.84091	10.21453
4	0.74070	1.53321	2.13185	2.77645	3.74695	4.60409	7.17318
5	0.72669	1.47588	2.01505	2.57058	3.36493	4.03214	5.89343
6	0.71756	1.43976	1.94318	2.44691	3.14267	3.70743	5.20763
7	0.71114	1.41492	1.89458	2.36462	2.99795	3.49948	4.78529
8	0.70639	1.39682	1.85955	2.30600	2.89646	3.35539	4.50079
9	0.70272	1.38303	1.83311	2.26216	2.82144	3.24984	4.29681
10	0.69981	1.37218	1.81246	2.22814	2.76377	3.16927	4.14370
11	0.69745	1.36343	1.79588	2.20099	2.71808	3.10581	4.02470
12	0.69548	1.35622	1.78229	2.17881	2.68100	3.05454	3.92963
13	0.69383	1.35017	1.77093	2.16037	2.65031	3.01228	3.85198
14	0.69242	1.34503	1.76131	2.14479	2.62449	2.97684	3.78739
15	0.69120	1.34061	1.75305	2.13145	2.60248	2.94671	3.73283
16	0.69013	1.33676	1.74588	2.11991	2.58349	2.92078	3.68615
17	0.68920	1.33338	1.73961	2.10982	2.56693	2.89823	3.64577
18	0.68836	1.33039	1.73406	2.10092	2.55238	2.87844	3.61048
19	0.68762	1.32773	1.72913	2.09302	2.53948	2.86093	3.57940
20	0.68695	1.32534	1.72472	2.08596	2.52798	2.84534	3.55181
21	0.68635	1.32319	1.72074	2.07961	2.51765	2.83136	3.52715
22	0.68581	1.32124	1.71714	2.07387	2.50832	2.81876	3.50499
23	0.68531	1.31946	1.71387	2.06866	2.49987	2.80734	3.48496
24	0.68485	1.31784	1.71088	2.06390	2.49216	2.79694	3.46678
25	0.68443	1.31635	1.70814	2.05954	2.48511	2.78744	3.45019
26	0.68404	1.31497	1.70562	2.05553	2.47863	2.77871	3.43500
27	0.68368	1.31370	1.70329	2.05183	2.47266	2.77068	3.42103
28	0.68335	1.31253	1.70113	2.04841	2.46714	2.76326	3.40816
29	0.68304	1.31143	1.69913	2.04523	2.46202	2.75639	3.39624
30	0.68276	1.31042	1.69726	2.04227	2.45726	2.75000	3.38518
31	0.68249	1.30946	1.69552	2.03951	2.45282	2.74404	3.37490
32	0.68223	1.30857	1.69389	2.03693	2.44868	2.73848	3.36531
33	0.68200	1.30774	1.69236	2.03452	2.44479	2.73328	3.35634
34	0.68177	1.30695	1.69092	2.03224	2.44115	2.72839	3.34793
35	0.68156	1.30621	1.68957	2.03011	2.43772	2.72381	3.34005
36	0.68137	1.30551	1.68830	2.02809	2.43449	2.71948	3.33262
37	0.68118	1.30485	1.68709	2.02619	2.43145	2.71541	3.32563
38	0.68100	1.30423	1.68595	2.02439	2.42857	2.71156	3.31903
39	0.68083	1.30364	1.68488	2.02269	2.42584	2.70791	3.31279
40	0.68067	1.30308	1.68385	2.02108	2.42326	2.70446	3.30688



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

<b>Pr df</b>	<b>0.25 0.50</b>	<b>0.10 0.20</b>	<b>0.05 0.10</b>	<b>0.025 0.050</b>	<b>0.01 0.02</b>	<b>0.005 0.010</b>	<b>0.001 0.002</b>
81	0.67753	1.29209	1.66388	1.98969	2.37327	2.63790	3.19392
82	0.67749	1.29196	1.66365	1.98932	2.37269	2.63712	3.19262
83	0.67746	1.29183	1.66342	1.98896	2.37212	2.63637	3.19135
84	0.67742	1.29171	1.66320	1.98861	2.37156	2.63563	3.19011
85	0.67739	1.29159	1.66298	1.98827	2.37102	2.63491	3.18890
86	0.67735	1.29147	1.66277	1.98793	2.37049	2.63421	3.18772
87	0.67732	1.29136	1.66256	1.98761	2.36998	2.63353	3.18657
88	0.67729	1.29125	1.66235	1.98729	2.36947	2.63286	3.18544
89	0.67726	1.29114	1.66216	1.98698	2.36898	2.63220	3.18434
90	0.67723	1.29103	1.66196	1.98667	2.36850	2.63157	3.18327
91	0.67720	1.29092	1.66177	1.98638	2.36803	2.63094	3.18222
92	0.67717	1.29082	1.66159	1.98609	2.36757	2.63033	3.18119
93	0.67714	1.29072	1.66140	1.98580	2.36712	2.62973	3.18019
94	0.67711	1.29062	1.66123	1.98552	2.36667	2.62915	3.17921
95	0.67708	1.29053	1.66105	1.98525	2.36624	2.62858	3.17825
96	0.67705	1.29043	1.66088	1.98498	2.36582	2.62802	3.17731
97	0.67703	1.29034	1.66071	1.98472	2.36541	2.62747	3.17639
98	0.67700	1.29025	1.66055	1.98447	2.36500	2.62693	3.17549
99	0.67698	1.29016	1.66039	1.98422	2.36461	2.62641	3.17460
100	0.67695	1.29007	1.66023	1.98397	2.36422	2.62589	3.17374
101	0.67693	1.28999	1.66008	1.98373	2.36384	2.62539	3.17289
102	0.67690	1.28991	1.65993	1.98350	2.36346	2.62489	3.17206
103	0.67688	1.28982	1.65978	1.98326	2.36310	2.62441	3.17125
104	0.67686	1.28974	1.65964	1.98304	2.36274	2.62393	3.17045
105	0.67683	1.28967	1.65950	1.98282	2.36239	2.62347	3.16967
106	0.67681	1.28959	1.65936	1.98260	2.36204	2.62301	3.16890
107	0.67679	1.28951	1.65922	1.98238	2.36170	2.62256	3.16815
108	0.67677	1.28944	1.65909	1.98217	2.36137	2.62212	3.16741
109	0.67675	1.28937	1.65895	1.98197	2.36105	2.62169	3.16669
110	0.67673	1.28930	1.65882	1.98177	2.36073	2.62126	3.16598
111	0.67671	1.28922	1.65870	1.98157	2.36041	2.62085	3.16528
112	0.67669	1.28916	1.65857	1.98137	2.36010	2.62044	3.16460
113	0.67667	1.28909	1.65845	1.98118	2.35980	2.62004	3.16392
114	0.67665	1.28902	1.65833	1.98099	2.35950	2.61964	3.16326
115	0.67663	1.28896	1.65821	1.98081	2.35921	2.61926	3.16262
116	0.67661	1.28889	1.65810	1.98063	2.35892	2.61888	3.16198
117	0.67659	1.28883	1.65798	1.98045	2.35864	2.61850	3.16135
118	0.67657	1.28877	1.65787	1.98027	2.35837	2.61814	3.16074
119	0.67656	1.28871	1.65776	1.98010	2.35809	2.61778	3.16013
120	0.67654	1.28865	1.65765	1.97993	2.35782	2.61742	3.15954

<b>Pr df</b>	<b>0.25 0.50</b>	<b>0.10 0.20</b>	<b>0.05 0.10</b>	<b>0.025 0.050</b>	<b>0.01 0.02</b>	<b>0.005 0.010</b>	<b>0.001 0.002</b>
121	0.67652	1.28859	1.65754	1.97976	2.35756	2.61707	3.15895
122	0.67651	1.28853	1.65744	1.97960	2.35730	2.61673	3.15838
123	0.67649	1.28847	1.65734	1.97944	2.35705	2.61639	3.15781
124	0.67647	1.28842	1.65723	1.97928	2.35680	2.61606	3.15726
125	0.67646	1.28836	1.65714	1.97912	2.35655	2.61573	3.15671
126	0.67644	1.28831	1.65704	1.97897	2.35631	2.61541	3.15617
127	0.67643	1.28825	1.65694	1.97882	2.35607	2.61510	3.15565
128	0.67641	1.28820	1.65685	1.97867	2.35583	2.61478	3.15512
129	0.67640	1.28815	1.65675	1.97852	2.35560	2.61448	3.15461
130	0.67638	1.28810	1.65666	1.97838	2.35537	2.61418	3.15411
131	0.67637	1.28805	1.65657	1.97824	2.35515	2.61388	3.15361
132	0.67635	1.28800	1.65648	1.97810	2.35493	2.61359	3.15312
133	0.67634	1.28795	1.65639	1.97796	2.35471	2.61330	3.15264
134	0.67633	1.28790	1.65630	1.97783	2.35450	2.61302	3.15217
135	0.67631	1.28785	1.65622	1.97769	2.35429	2.61274	3.15170
136	0.67630	1.28781	1.65613	1.97756	2.35408	2.61246	3.15124
137	0.67628	1.28776	1.65605	1.97743	2.35387	2.61219	3.15079
138	0.67627	1.28772	1.65597	1.97730	2.35367	2.61193	3.15034
139	0.67626	1.28767	1.65589	1.97718	2.35347	2.61166	3.14990
140	0.67625	1.28763	1.65581	1.97705	2.35328	2.61140	3.14947
141	0.67623	1.28758	1.65573	1.97693	2.35309	2.61115	3.14904
142	0.67622	1.28754	1.65566	1.97681	2.35289	2.61090	3.14862
143	0.67621	1.28750	1.65558	1.97669	2.35271	2.61065	3.14820
144	0.67620	1.28746	1.65550	1.97658	2.35252	2.61040	3.14779
145	0.67619	1.28742	1.65543	1.97646	2.35234	2.61016	3.14739
146	0.67617	1.28738	1.65536	1.97635	2.35216	2.60992	3.14699
147	0.67616	1.28734	1.65529	1.97623	2.35198	2.60969	3.14660
148	0.67615	1.28730	1.65521	1.97612	2.35181	2.60946	3.14621
149	0.67614	1.28726	1.65514	1.97601	2.35163	2.60923	3.14583
150	0.67613	1.28722	1.65508	1.97591	2.35146	2.60900	3.14545
151	0.67612	1.28718	1.65501	1.97580	2.35130	2.60878	3.14508
152	0.67611	1.28715	1.65494	1.97569	2.35113	2.60856	3.14471
153	0.67610	1.28711	1.65487	1.97559	2.35097	2.60834	3.14435
154	0.67609	1.28707	1.65481	1.97549	2.35081	2.60813	3.14400
155	0.67608	1.28704	1.65474	1.97539	2.35065	2.60792	3.14364
156	0.67607	1.28700	1.65468	1.97529	2.35049	2.60771	3.14330
157	0.67606	1.28697	1.65462	1.97519	2.35033	2.60751	3.14295
158	0.67605	1.28693	1.65455	1.97509	2.35018	2.60730	3.14261
159	0.67604	1.28690	1.65449	1.97500	2.35003	2.60710	3.14228
160	0.67603	1.28687	1.65443	1.97490	2.34988	2.60691	3.14195

## Lampiran 24 – F tabel

**Titik Persentase Distribusi F untuk Probabilita =  
0,05**

df untuk penyebut (N2)	df untuk pembilang (N1)														
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15
1	161	199	216	225	230	234	237	239	241	242	243	244	245	245	246
2	18.51	19.00	19.16	19.25	19.30	19.33	19.35	19.37	19.38	19.40	19.40	19.41	19.42	19.42	19.43
3	10.13	9.55	9.28	9.12	9.01	8.94	8.89	8.85	8.81	8.79	8.76	8.74	8.73	8.71	8.70
4	7.71	6.94	6.59	6.39	6.26	6.16	6.09	6.04	6.00	5.96	5.94	5.91	5.89	5.87	5.86
5	6.61	5.79	5.41	5.19	5.05	4.95	4.88	4.82	4.77	4.74	4.70	4.68	4.66	4.64	4.62
6	5.99	5.14	4.76	4.53	4.39	4.28	4.21	4.15	4.10	4.06	4.03	4.00	3.98	3.96	3.94
7	5.59	4.74	4.35	4.12	3.97	3.87	3.79	3.73	3.68	3.64	3.60	3.57	3.55	3.53	3.51
8	5.32	4.46	4.07	3.84	3.69	3.58	3.50	3.44	3.39	3.35	3.31	3.28	3.26	3.24	3.22
9	5.12	4.26	3.86	3.63	3.48	3.37	3.29	3.23	3.18	3.14	3.10	3.07	3.05	3.03	3.01
10	4.96	4.10	3.71	3.48	3.33	3.22	3.14	3.07	3.02	2.98	2.94	2.91	2.89	2.86	2.85
11	4.84	3.98	3.59	3.36	3.20	3.09	3.01	2.95	2.90	2.85	2.82	2.79	2.76	2.74	2.72
12	4.75	3.89	3.49	3.26	3.11	3.00	2.91	2.85	2.80	2.75	2.72	2.69	2.66	2.64	2.62
13	4.67	3.81	3.41	3.18	3.03	2.92	2.83	2.77	2.71	2.67	2.63	2.60	2.58	2.55	2.53
14	4.60	3.74	3.34	3.11	2.96	2.85	2.76	2.70	2.65	2.60	2.57	2.53	2.51	2.48	2.46
15	4.54	3.68	3.29	3.06	2.90	2.79	2.71	2.64	2.59	2.54	2.51	2.48	2.45	2.42	2.40
16	4.49	3.63	3.24	3.01	2.85	2.74	2.66	2.59	2.54	2.49	2.46	2.42	2.40	2.37	2.35
17	4.45	3.59	3.20	2.96	2.81	2.70	2.61	2.55	2.49	2.45	2.41	2.38	2.35	2.33	2.31
18	4.41	3.55	3.16	2.93	2.77	2.66	2.58	2.51	2.46	2.41	2.37	2.34	2.31	2.29	2.27
19	4.38	3.52	3.13	2.90	2.74	2.63	2.54	2.48	2.42	2.38	2.34	2.31	2.28	2.26	2.23
20	4.35	3.49	3.10	2.87	2.71	2.60	2.51	2.45	2.39	2.35	2.31	2.28	2.25	2.22	2.20
21	4.32	3.47	3.07	2.84	2.68	2.57	2.49	2.42	2.37	2.32	2.28	2.25	2.22	2.20	2.18
22	4.30	3.44	3.05	2.82	2.66	2.55	2.46	2.40	2.34	2.30	2.26	2.23	2.20	2.17	2.15
23	4.28	3.42	3.03	2.80	2.64	2.53	2.44	2.37	2.32	2.27	2.24	2.20	2.18	2.15	2.13
24	4.26	3.40	3.01	2.78	2.62	2.51	2.42	2.36	2.30	2.25	2.22	2.18	2.15	2.13	2.11
25	4.24	3.39	2.99	2.76	2.60	2.49	2.40	2.34	2.28	2.24	2.20	2.16	2.14	2.11	2.09
26	4.23	3.37	2.98	2.74	2.59	2.47	2.39	2.32	2.27	2.22	2.18	2.15	2.12	2.09	2.07
27	4.21	3.35	2.96	2.73	2.57	2.46	2.37	2.31	2.25	2.20	2.17	2.13	2.10	2.08	2.06
28	4.20	3.34	2.95	2.71	2.56	2.45	2.36	2.29	2.24	2.19	2.15	2.12	2.09	2.06	2.04
29	4.18	3.33	2.93	2.70	2.55	2.43	2.35	2.28	2.22	2.18	2.14	2.10	2.08	2.05	2.03
30	4.17	3.32	2.92	2.69	2.53	2.42	2.33	2.27	2.21	2.16	2.13	2.09	2.06	2.04	2.01
31	4.16	3.30	2.91	2.68	2.52	2.41	2.32	2.25	2.20	2.15	2.11	2.08	2.05	2.03	2.00
32	4.15	3.29	2.90	2.67	2.51	2.40	2.31	2.24	2.19	2.14	2.10	2.07	2.04	2.01	1.99
33	4.14	3.28	2.89	2.66	2.50	2.39	2.30	2.23	2.18	2.13	2.09	2.06	2.03	2.00	1.98
34	4.13	3.28	2.88	2.65	2.49	2.38	2.29	2.23	2.17	2.12	2.08	2.05	2.02	1.99	1.97
35	4.12	3.27	2.87	2.64	2.49	2.37	2.29	2.22	2.16	2.11	2.07	2.04	2.01	1.99	1.96
36	4.11	3.26	2.87	2.63	2.48	2.36	2.28	2.21	2.15	2.11	2.07	2.03	2.00	1.98	1.95
37	4.11	3.25	2.86	2.63	2.47	2.36	2.27	2.20	2.14	2.10	2.06	2.02	2.00	1.97	1.95
38	4.10	3.24	2.85	2.62	2.46	2.35	2.26	2.19	2.14	2.09	2.05	2.02	1.99	1.96	1.94
39	4.09	3.24	2.85	2.61	2.46	2.34	2.26	2.19	2.13	2.08	2.04	2.01	1.98	1.95	1.93
40	4.08	3.23	2.84	2.61	2.45	2.34	2.25	2.18	2.12	2.08	2.04	2.00	1.97	1.95	1.92

<b>41</b>	4.08	3.23	2.83	2.60	2.44	2.33	2.24	2.17	2.12	2.07	2.03	2.00	1.97	1.94	1.92
<b>42</b>	4.07	3.22	2.83	2.59	2.44	2.32	2.24	2.17	2.11	2.06	2.03	1.99	1.96	1.94	1.91
<b>43</b>	4.07	3.21	2.82	2.59	2.43	2.32	2.23	2.16	2.11	2.06	2.02	1.99	1.96	1.93	1.91
<b>44</b>	4.06	3.21	2.82	2.58	2.43	2.31	2.23	2.16	2.10	2.05	2.01	1.98	1.95	1.92	1.90
<b>45</b>	4.06	3.20	2.81	2.58	2.42	2.31	2.22	2.15	2.10	2.05	2.01	1.97	1.94	1.92	1.89

## Lampiran 25 Surat Magang dan Riset

### SURAT PERNYATAAN

Yang bertanda tangan di bawah ini:

Nama : Emma Sri Gusniawati (L/P\*)  
 Nomor Mahasiswa : 021119271  
 Program Studi : Manajemen/~~Akuntansi~~\*

Menyatakan benar saya telah menghubungi instansi/perusahaan yang saya jadikan lokasi penelitian dan dari pihak perusahaan telah menyatakan kesanggupan untuk menerima dilakukannya riset/observasi tersebut.

Adapun dari pihak perusahaan yang menerima:

Nama : Linda Effendi, S.Pd., M.Pd (L/P\*)  
 Jabatan : HR & Compliance Manager  
 Nama Perusahaan : PT CAS (Citra Abadi Sejati) Bogor  
 Alamat Perusahaan : Jalan Kedung Halang KM. 52 No. 263, RT.01/RW.01,  
 Ciparigi, Kecamatan Bogor Utara, Kota Bogor, Jawa Barat, Kode Pos 16710. (0251) 865757.

Judul Penelitian : Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional dan K3 (Keselamatan dan Kesehatan Kerja) Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan Bagian Produksi Pada PT CAS (Citra Abadi Sejati) Bogor

Demikian pernyataan ini saya buat dengan sebenarnya.

Bogor, 08 Juni 2023

Yang menyatakan

(Emma Sri Gusniawati )

