

**PENGARUH KEPEMIMPINAN, PENGEMBANGAN KARIR, KEPUASAN
KERJA TERHADAP KINERJA PEGAWAI DI PERUMDA AIR MINUM
TOYA WENING KOTA SURAKARTA**

PROPOSAL SKRIPSI

Diajukan Sebagai Syarat Untuk Meraih Gelar Sarjana Manajemen



Nama : Aldyda Dyar Julyana

NIM : 2022515213

Progdi : S1 Manajemen

**FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS (FEB)
UNIVERSITAS DHARMA ADI UNGGUL BHIRAWA (UNDHA-AUB)
SURAKARTA TAHUN 2025**

LEMBAR PERSETUJUAN PROPOSAL SKRIPSI

Nama : Aldyda Dyar Julyana
NIM : 2022515213
Jurusan/Progdi : S1 Manajemen
Judul Skripsi : Pengaruh Kepemimpinan, Pengembangan Karir, Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai di Perumda Air Minum Wening Kota Surakarta
Toya :
Nama Pembimbing : Denny Mahendra, SE, MM

Surakarta, Desember 2025

Mengetahui,
Ketua Progdi S1 Manajemen



Denny Mahendra, SE, MM
NIPY 281DAUB2016

Pembimbing



Denny Mahendra, SE, MM
NIPY 281DAUB2016

A. Latar Belakang

Perusahaan daerah penyedia layanan air minum memiliki peran strategis dalam memenuhi kebutuhan dasar masyarakat serta menjamin kualitas pelayanan publik. Sebagai Badan Usaha Milik Daerah (BUMD), perusahaan air minum dituntut untuk mampu memberikan pelayanan yang efektif, responsif, dan berkelanjutan. Keberhasilan penyelenggaraan pelayanan publik tersebut tidak hanya ditentukan oleh ketersediaan infrastruktur dan teknologi, tetapi juga sangat dipengaruhi oleh kualitas sumber daya manusia yang menjalankan aktivitas operasional perusahaan. Pegawai merupakan aktor utama dalam proses pelayanan, mulai dari pengelolaan distribusi air, pemeliharaan jaringan, hingga penanganan keluhan pelanggan. Oleh karena itu, kinerja pegawai menjadi faktor penting dalam menentukan kualitas layanan yang diberikan kepada masyarakat.

Dalam konteks organisasi publik, kinerja pegawai tidak terlepas dari pengelolaan sumber daya manusia yang dilakukan oleh organisasi. Berbagai penelitian menunjukkan bahwa faktor internal organisasi, seperti kepemimpinan, pengembangan karir, dan kepuasan kerja, memiliki peran penting dalam membentuk perilaku dan kinerja pegawai. Kepemimpinan yang efektif dapat memberikan arahan, motivasi, serta dukungan kerja yang dibutuhkan pegawai dalam melaksanakan tugas. Sementara itu, pengembangan karir yang jelas dan terencana dapat meningkatkan kompetensi serta motivasi pegawai untuk bekerja secara optimal. Selain itu,

kepuasan kerja mencerminkan kondisi psikologis pegawai yang berpengaruh terhadap semangat kerja, komitmen, dan tanggung jawab dalam menjalankan pekerjaan.

Namun demikian, hasil penelitian terdahulu terkait pengaruh kepemimpinan, pengembangan karir, dan kepuasan kerja terhadap kinerja pegawai menunjukkan temuan yang tidak sejalan. Beberapa penelitian menemukan bahwa kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai (Yuliani, 2021) Kepemimpinan yang efektif dinilai mampu meningkatkan kejelasan tugas dan motivasi kerja pegawai. Akan tetapi, penelitian lain menunjukkan bahwa kepemimpinan tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai (Sari & Rahmawati, 2020) Perbedaan temuan tersebut menunjukkan bahwa pengaruh kepemimpinan terhadap kinerja pegawai belum menunjukkan kesimpulan yang konsisten dan sangat dipengaruhi oleh konteks organisasi.

Ketidaksejajaran hasil penelitian juga ditemukan pada variabel pengembangan karir. Penelitian (Sutrisno, 2022) serta (Anggraini, 2023) menyimpulkan bahwa pengembangan karir berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai karena mampu meningkatkan kompetensi dan motivasi kerja. Sebaliknya, penelitian (Hendri & Hutabarat, 2019) menemukan bahwa pengembangan karir tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai. Perbedaan hasil penelitian tersebut mengindikasikan bahwa pengaruh pengembangan karir terhadap kinerja pegawai masih memerlukan pengujian lebih lanjut, khususnya pada organisasi publik dengan karakteristik tertentu.

Selain itu, pada variabel kepuasan kerja juga terdapat hasil penelitian yang tidak sejalan. (Putra & Wibowo, 2021) serta (Anggraini, 2023) menemukan bahwa kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Pegawai yang merasa puas cenderung menunjukkan semangat kerja dan produktivitas yang lebih tinggi. Namun, penelitian (Suharti & Nugraha, 2021) menunjukkan bahwa kepuasan kerja tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai. Ketidaksejajaran hasil penelitian tersebut menunjukkan bahwa hubungan antara kepuasan kerja dan kinerja pegawai masih bersifat kontekstual.

Fenomena tersebut menjadi relevan untuk dikaji dalam konteks Perumda Air Minum Toya Wening Kota Surakarta. Berdasarkan kondisi yang ada, fenomena kepemimpinan di Toya Wening menunjukkan adanya perbedaan persepsi pegawai terhadap gaya dan pola kepemimpinan yang diterapkan. Sebagian pegawai menilai pimpinan telah memberikan arahan dan dukungan kerja yang memadai, sementara sebagian lainnya merasa belum memperoleh arahan dan dukungan kerja secara optimal. Perbedaan persepsi tersebut diduga memengaruhi cara pegawai melaksanakan tugas dan berdampak pada variasi kinerja pegawai.

Pada aspek pengembangan karir, masih terdapat perbedaan kesempatan pegawai dalam memperoleh pelatihan dan pengembangan kompetensi. Sebagian pegawai telah mendapatkan pelatihan dan kesempatan pengembangan karir, sementara sebagian lainnya belum merasakannya secara merata. Kondisi ini berpotensi menimbulkan

perbedaan kemampuan kerja serta motivasi antar pegawai, yang pada akhirnya dapat memengaruhi kinerja pegawai di lingkungan Perumda Air Minum Toya Wening Kota Surakarta.

Selain itu, tingkat kepuasan kerja pegawai juga menunjukkan variasi. Tidak semua pegawai merasa puas terhadap pekerjaan, lingkungan kerja, maupun sistem pengelolaan sumber daya manusia yang diterapkan. Variasi tingkat kepuasan kerja tersebut tercermin dari perbedaan semangat kerja, tanggung jawab, serta konsistensi pegawai dalam menyelesaikan tugas. Kondisi ini diduga berpengaruh terhadap perbedaan kinerja pegawai antar unit kerja.

Berdasarkan uraian tersebut, dapat disimpulkan bahwa terdapat ketidaksejajaran hasil penelitian terdahulu serta adanya fenomena empiris di Perumda Air Minum Toya Wening Kota Surakarta yang menunjukkan variasi kinerja pegawai. Oleh karena itu, penelitian ini penting dilakukan untuk menguji kembali pengaruh kepemimpinan, pengembangan karir, dan kepuasan kerja terhadap kinerja pegawai dalam konteks Perumda Air Minum Toya Wening Kota Surakarta.

B. Rumusan Masalah dan Batasan Masalah

1. Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang masalah diatas, maka pokok permasalahan dalam penelitian ini adalah :

- a. Apakah ada pengaruh yang signifikan antara kepemimpinan terhadap kinerja pegawai di Perumda Air Minum Toya Wening Kota Surakarta?

- b. Apakah ada pengaruh yang signifikan antara pengembangan karir terhadap kinerja pegawai di Perumda Air Minum Toya Wening Kota Surakarta?
- c. Apakah ada pengaruh yang signifikan antara kepuasan kerja terhadap kinerja pegawai di Perumda Air Minum Toya Wening Kota Surakarta?

2. Batasan Masalah

- a. Penelitian ini difokuskan pada pegawai Perumda Air Minum Toya Wening Kota Surakarta yang aktif bekerja pada tahun penelitian.
- b. Variabel yang dikaji dalam penelitian ini meliputi Kepemimpinan, pengembangan Karir, dan Kepuasan Kerja sebagai variabel independen, serta Kinerja Pegawai sebagai variabel dependen pada pegawai Perumda Air Minum Toya Wening Kota Surakarta.

C. Tujuan Penelitian dan Manfaat Penelitian

1. Tujuan Penelitian

Tujuan yang ingin di capai dalam penelitian ini adalah :

- a. Mengkaji dan mengetahui bukti yang empiris pengaruh kepemimpinan terhadap kinerja pegawai di Perumda Air Minum Toya Wening Kota Surakarta

- b. Mengkaji dan mengetahui bukti yang empiris pengaruh pengembangan karir terhadap kinerja pegawai di Perumda Air Minum Toya Wening Kota Surakarta
- c. Mengkaji dan mengetahui bukti yang empiris pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja pegawai di Perumda Air Minum Toya Wening Kota Surakarta

2. Manfaat Penelitian

Manfaat yang di harapkan dengan adanya penelitian ini adalah sebagai berikut

- a. Manfaat Teoritis penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi bagi pengembangan ilmu manajemen sumber daya manusia, khususnya terkait pengaruh kepemimpinan, pengembangan karir, dan kepuasan kerja terhadap kinerja pegawai, serta menjadi referensi bagi peneliti selanjutnya yang meneliti variabel sejenis maupun variabel lain yang berkaitan dengan kinerja pegawai.
- b. Manfaat Praktis Penelitian ini diharapkan dapat memberikan informasi yang bermanfaat bagi manajemen Perumda Air Minum Toya Wening Kota Surakarta sebagai bahan pertimbangan dalam meningkatkan kinerja pegawai melalui perbaikan kepemimpinan, pengembangan karir, dan kepuasan kerja.
- c. Hasil penelitian ini dapat digunakan oleh pimpinan sebagai dasar dalam melakukan pembinaan, pengembangan, serta evaluasi

terhadap kinerja pegawai agar lebih terarah dan sesuai kebutuhan organisasi.

- d. Penelitian ini juga diharapkan dapat menambah wawasan bagi pegawai mengenai pentingnya kepemimpinan yang efektif, kesempatan pengembangan karir, dan tingkat kepuasan kerja dalam menunjang karir serta kinerja mereka.

D. Sistematika Penulisan

BAB I : PENDAHULUAN

Bab ini berisi tentang latar belakang, rumusan masalah, tujuan penelitian, manfaat penelitian, serta batasan masalah dan sistematika penulisan.

BAB II : TINJAUAN PUSTAKA

Bab ini memuat teori-teori yang berkaitan dengan kepemimpinan, pengembangan karir, kepuasan kerja, dan kinerja pegawai serta penelitian terdahulu dan kerangka pemikiran.

BAB III : METODE PENELITIAN

Bab ini menjelaskan metode penelitian yang digunakan, lokasi dan objek penelitian, populasi dan sampel, teknik pengumpulan data, definisi operasional variabel, serta teknik analisis data.

BAB IV : ANALISIS DATA DAN PEMBAHASAN

Bab ini berisi gambaran umum objek penelitian serta hasil analisis data, uji instrumen, uji asumsi klasik, pengujian hipotesis, dan pembahasan hasil penelitian.

BAB V : PENUTUP

Bab ini menguraikan kesimpulan dari hasil penelitian dan saran yang diberikan kepada pihak terkait.

E. Landasan Teori

1. Kepemimpinan

a. Pengertian Kepemimpinan

Kepemimpinan merupakan salah satu faktor penting yang menentukan keberhasilan organisasi dalam mencapai tujuan. Secara umum, kepemimpinan dipahami sebagai kemampuan seorang pemimpin dalam memengaruhi, mengarahkan, dan menggerakkan bawahan guna mencapai tujuan organisasi. (Rivai, 2004) menjelaskan bahwa kepemimpinan adalah proses memengaruhi dalam menetapkan arah, memotivasi perilaku pegawai, serta menciptakan kondisi yang mendorong terjadinya perubahan positif di lingkungan kerja. Pemimpin tidak hanya bertugas memberi instruksi, tetapi juga menjadi teladan, fasilitator, serta sumber motivasi bagi anggota timnya.

Dalam organisasi publik maupun perusahaan daerah, kepemimpinan yang efektif diperlukan untuk menjaga kualitas pelayanan, meningkatkan disiplin kerja, serta membangun hubungan kerja yang harmonis. (Armstrong, 2003) menyebutkan bahwa kepemimpinan yang baik mampu menumbuhkan komitmen, meningkatkan kinerja, dan memberikan rasa aman bagi bawahan. Pemimpin ideal tidak

hanya mengandalkan kewenangan formal, tetapi juga menunjukkan keterampilan interpersonal, kejelasan komunikasi, dan kemampuan menyelesaikan masalah.

Gaya kepemimpinan yang diterapkan dalam organisasi akan memengaruhi cara pegawai bekerja, merespons aturan, serta menyelesaikan tugas-tugas operasional. Kepemimpinan yang kurang efektif dapat memicu rendahnya motivasi, konflik internal, dan ketidakjelasan arah kerja. Sebaliknya, kepemimpinan yang mengedepankan keadilan, penghargaan, dan pengembangan kompetensi bawahan akan mendorong terciptanya kinerja yang optimal. Dengan demikian, kepemimpinan merupakan variabel penting yang diduga dapat berpengaruh terhadap peningkatan kinerja pegawai di Perumda Air Minum Toya Wening Kota Surakarta.

b. Faktor – Faktor yang mempengaruhi Kepemimpinan

Efektivitas kepemimpinan dapat dipengaruhi oleh berbagai faktor internal maupun eksternal, antara lain:

1) Kepribadian dan karaktern pemimpin

Karakter seperti integritas, kejujuran, komitmen, keberanian, dan kemampuan mengendalikan emosi sangat menentukan bagaimana seorang pemimpin bersikap dan berperilaku. Pemimpin yang memiliki kepribadian stabil dan konsisten cenderung lebih mudah mendapatkan kepercayaan dari bawahan.

2) Kemampuan komunikasi

Kualitas komunikasi menjadi dasar dalam proses kepemimpinan. Pemimpin harus mampu menyampaikan instruksi secara jelas, memberikan arahan yang tepat, serta terbuka terhadap masukan dari bawahan. Komunikasi yang tidak efektif dapat menimbulkan kesalahpahaman sehingga mengganggu pelaksanaan tugas. Gaya kepemimpinan yang diterapkan, seperti gaya transformasional, transaksional, partisipatif, demokratis, maupun otoriter, akan sangat mempengaruhi bagaimana pemimpin berinteraksi dengan bawahan. Setiap gaya memiliki kelebihan dan kekurangan, sehingga kesesuaian gaya dengan karakter pegawai sangat mempengaruhi efektivitas kerja.

a) Pengalaman dan kompetensi pemimpin

Pengalaman bekerja, pengetahuan mengenai bidang kerja, serta kemampuan teknis dan manajerial akan menentukan kualitas keputusan yang diambil pemimpin. Pemimpin yang berpengalaman cenderung lebih mampu memberikan solusi yang tepat dan mengarahkan bawahan secara efektif

b) Kondisi Lingkungan Organisasi

Struktur organisasi, budaya kerja, dan dinamika internal akan mempengaruhi cara pemimpin menjalankan fungsinya. Lingkungan yang mendukung memungkinkan pemimpin bertindak lebih fleksibel dan responsif terhadap perubahan.

c. Indikator Kepemimpinan

Indikator kepemimpinan menurut Robbins dan Judge (2018) adalah sebagai berikut :

1) Kemampuan memberikan arahan

Sejauh mana pemimpin mampu mengkomunikasikan tugas dan tujuan secara jelas kepada bawahan.

2) Memberikan keteladanan

Perilaku pemimpin yang mencerminkan nilai, norma, dan etika yang baik sehingga dapat dijadikan contoh.

3) Kemampuan mengambil keputusan

Kemampuan pemimpin dalam menentukan solusi terbaik sesuai situasi dan kebutuhan organisasi.

4) Komunikasi pemimpin

Efektivitas pemimpin dalam menyampaikan informasi, instruksi, maupun umpan balik kepada bawahannya.

5) Kemampuan motivasi

Tingkat kemampuan pemimpin dalam mendorong semangat kerja pegawai agar mencapai target.

6) Menciptakan rasa aman dan nyaman

Kemampuan pemimpin menumbuhkan lingkungan kerja yang mendukung, aman, dan kondusif bagi pegawai.

2. Pengembangan Karir

a. Pengertian Pengembangan Karir

Pengembangan karir adalah suatu proses yang dilakukan oleh organisasi untuk membantu pegawai merencanakan dan mempersiapkan perkembangan profesinya. (Simamora, 2004) menjelaskan bahwa pengembangan karir mencakup seluruh aktivitas yang bertujuan memberikan kemajuan jabatan, peningkatan kompetensi, serta kesiapan pegawai dalam melaksanakan tanggung jawab yang lebih besar. Pengembangan karir diperlukan agar pegawai memiliki arah yang jelas dalam menjalani perjalanan kariernya di dalam organisasi.

Pengembangan karir tidak hanya mencakup promosi, tetapi juga pelatihan, pendidikan lanjutan, peningkatan keterampilan, dan kesempatan memperluas pengalaman kerja. Jika pengembangan karir tersusun dengan baik, pegawai akan merasa dihargai dan termotivasi untuk meningkatkan kinerjanya.

b. Faktor – Faktor yang mempengaruhi pengembangan karir

Beberapa faktor yang memengaruhi pengembangan karir antara lain:

1) Kesempatan promosi

Promosi merupakan salah satu bentuk pengembangan karir yang memberikan peluang kepada pegawai untuk mendapatkan jabatan yang lebih tinggi. Kejelasan prosedur,

persyaratan, serta mekanisme promosi akan menentukan sejauh mana pengembangan karir berjalan dengan baik

2) Program pelatihan dan pendidikan

Pelatihan teknis maupun pelatihan manajerial menjadi sarana penting dalam meningkatkan kompetensi pegawai. Tanpa pelatihan yang memadai, pegawai akan kesulitan menyesuaikan dengan tuntutan pekerjaan yang semakin kompleks.

3) Dukungan organisasi

Keberhasilan pengembangan karir tidak terlepas dari dukungan organisasi, seperti kebijakan karir, pembinaan kompetensi dan sistem penghargaan. Jika organisasi memberikan dukungan penuh, pegawai akan merasa lebih termotivasi untuk meningkatkan kapasitas dirinya.

4) Penilaian kinerja

Penilaian kinerja yang objektif menjadi dasar dalam menentukan arah pengembangan karir. Hasil penilaian kinerja dapat digunakan sebagai indikator untuk menilai kesiapan pegawai dalam menduduki posisi yang lebih tinggi.

5) Keinginan dan kemampuan individu

Pengembangan karir juga dipengaruhi oleh kemauan pegawai untuk belajar, memperbaiki diri, serta mengambil tanggung jawab yang lebih besar. Tanpa motivasi internal, pengembangan karir tidak akan berjalan dengan optimal.

c. Indikator pengembangan karir

Indikator pengembangan karir menurut Hasibuan (2017) adalah sebagai berikut :

1) Perencanaan karir

Kejelasan arah karir pegawai yang disusun melalui program organisasi.

2) Peluang promosi jabatan

Kesempatan yang diberikan organisasi kepada pegawai untuk naik ke posisi yang lebih tinggi.

3) Pelatihan dan pengembangan

Program yang diberikan organisasi untuk meningkatkan keterampilan dan kompetensi pegawai.

4) Penilaian kinerja sebagai dasar karir

Penilaian kinerja dijadikan dasar pengembangan dan pengambilan keputusan karir pegawai.

5) Dukungan organisasi terhadap karir pegawai

Sejauh mana organisasi menyediakan fasilitas dan kebijakan untuk memajukan karir pegawai.

3. Kepuasan Kerja

a. Pengertian Kepuasan Kerja

Kepuasan kerja merupakan keadaan emosional positif yang timbul dari penilaian seorang pegawai terhadap pekerjaannya. (Robbins & Judge, 2013) mengemukakan bahwa kepuasan kerja

dipengaruhi oleh sejauh mana pegawai merasa nyaman dengan tugas, lingkungan kerja, hubungan dengan rekan kerja, kompensasi, serta sistem penghargaan. Pegawai yang puas cenderung menunjukkan semangat kerja yang tinggi, loyalitas, dan perilaku kerja yang proaktif.

Kepuasan kerja dapat menjadi indikator kesejahteraan psikologis pegawai. Jika pegawai merasa puas dengan pekerjaannya, maka pegawai akan bekerja dengan optimal dan memberikan kontribusi positif bagi organisasi. Sebaliknya, ketidakpuasan dapat menimbulkan stres, menurunkan motivasi, serta berdampak pada kualitas pelayanan.

b. Faktor – Faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja

Beberapa faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja adalah :

1) Kondisi pekerjaan

Tingkat beban kerja, variasi tugas, kenyamanan lingkungan kerja, serta fasilitas yang tersedia sangat memengaruhi perasaan pegawai terhadap pekerjaannya.

2) Kompensasi dan sistem penghargaan

Kompensasi yang sesuai dengan harapan, penghargaan atas kinerja, serta sistem insentif pegawai yang adil akan meningkatkan kepuasan kerja pegawai.

3) Hubungan interpersonal

Hubungan yang harmonis antarpegawai maupun dengan atasan akan menciptakan suasana kerja yang kerja positif, sehingga meningkatkan kepuasan kerja

4) Kepemimpinan

Pemimpin yang mampu memberikan arahan, dukungan, serta perlakuan adil akan menciptakan kenyamanan psikologis bagi pegawai.

5) Peluang pengembangan karir

Pegawai yang memiliki kesempatan untuk berkembang cenderung lebih puas dengan pekerjaannya karena melihat adanya prospek masa depan yang jelas.

c. Indikator kepuasan kerja

Indikator kepuasan kerja menurut Luthans (2017) adalah sebagai berikut :

1) Kepuasan terhadap pekerjaan

Tingkat kenyamanan pegawai terhadap tugas dan tanggung jawab yang diberikan.

2) Kepuasan terhadap gaji dan kompensasi

Penilaian pegawai terhadap keadilan dan kecukupan sistem kompensasi.

3) Kepuasan terhadap hubungan dengan rekan kerja

Kualitas interaksi dan kerjasama antar pegawai.

4) Kepuasan terhadap lingkungan kerja

Kondisi fisik dan suasana kerja yang mendukung produktivitas.

5) Kepuasan terhadap supervisi

Penilaian pegawai terhadap dukungan, arahan, dan pengawasan dari atasan.

4. Kinerja Pegawai

a. Pengertian Kinerja Pegawai

Kinerja pegawai merupakan hasil kerja baik secara kualitas maupun kuantitas yang dicapai oleh pegawai dalam melaksanakan tugas sesuai tanggung jawab yang diberikan organisasi. (A. P. Mangkunegara, 2015) menjelaskan bahwa kinerja mencakup aspek efektivitas, ketepatan waktu, kemandirian, dan kemampuan menyelesaikan tugas sesuai standar yang telah ditetapkan. Kinerja pegawai menjadi indikator penting dalam menilai keberhasilan suatu organisasi.

Dalam perusahaan daerah, termasuk penyedia layanan air minum, kinerja pegawai sangat berpengaruh terhadap kualitas pelayanan kepada masyarakat. Pegawai dengan kinerja baik akan mampu memberikan pelayanan cepat, tepat, dan sesuai standar operasional. Sebaliknya, rendahnya kinerja pegawai akan berdampak ada keluhan pelanggan dan menurunkan citra organisasi.

b. Faktor – Faktor yang mempengaruhi kinerja pegawai

Faktor – faktor yang mempengaruhi kinerja antara lain:

1) Kemampuan dan Keterampilan

Kemampuan intelektual, keterampilan teknis, serta pemahaman terhadap tugas pekerjaan sangat memengaruhi kualitas kinerja pegawai.

2) Motivasi Kerja

Motivasi yang berasal dari dorongan internal maupun eksternal akan menentukan tingkat kesungguhan pegawai dalam menyelesaikan tugas.

3) Kepemimpinan

Pemimpin yang mampu memberikan arahan jelas, dukungan, dan evaluasi akan memengaruhi perilaku kerja dan produktivitas pegawai.

4) Pengembangan Karir

Peluang peningkatan kompetensi, pembinaan, serta pelatihan akan memengaruhi kemampuan pegawai dalam mencapai standar kinerja.

5) Kepuasan Kerja

Perasaan positif terhadap pekerjaan akan meningkatkan semangat kerja, konsistensi, dan efektivitas dalam menyelesaikan tugas.

6) Lingkungan Kerja

Lingkungan kerja yang aman, nyaman dan mendukung akan membuat pegawai lebih fokus dalam bekerja sehingga kinerja meningkat.

c. Indikator kinerja pegawai

Indikator pegawai menurut Mangkunegara (2019) adalah sebagai berikut:

1) Kualitas kerja

Tingkat ketelitian, ketepatan, dan hasil pekerjaan pegawai.

2) Kuantitas kerja

Jumlah pekerjaan yang diselesaikan dalam waktu tertentu.

3) Ketepatan waktu

Kemampuan menyelesaikan pekerjaan sesuai jadwal

4) Tanggung jawab

Kesungguhan pegawai dalam melaksanakan tugas dan mematuhi aturan.

5) Inisiatif

Kemampuan pegawai dalam menunjukkan ide atau tindakan tanpa menunggu perintah.

F. Penelitian Terdahulu

Penelitian terdahulu digunakan sebagai dasar untuk mengetahui sejauh mana variabel kepemimpinan, pengembangan karir, kepuasan kerja, dan kinerja pegawai telah diteliti sebelumnya. Tinjauan ini juga berfungsi untuk melihat hasil-hasil penelitian yang relevan, menemukan kesenjangan penelitian (*research gap*), serta memperkuat justifikasi perlunya penelitian ini dilakukan.

Tabel 1. Penelitian Terhadap yang Relevan

No	Peneliti	Judul Penelitian	Alat Analisis	Hasil Penelitian
1	(Anggraini, 2023) Jurnal Manajemen dan Bisnis, Vol. 12 No. 2, Hal 115-127	Pengembangan Karir, Lingkungan Kerja, dan Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Karyawan pada Perusahaan Daerah Surabaya	Regresi linear berganda	Pengembangan karir, lingkungan kerja, dan kepuasan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja.
2	(Putra & Wibowo, 2021) Jurnal Ekonomi & Bisnis, Vol.9 No. 2, Hal 77-87	Pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Karyawan pada PT XYZ Jakarta	Regresi Sederhana	Kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja.
3	(Yuliani, 2021) Jurnal Ilmiah Akuntansi & Manajemen, Vol. 17 No. 2, Hal 112-120	Pengaruh Gaya Kepemimpinan terhadap Kinerja Karyawan	Regresi linear berganda	Kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja.
4	(Sutrisno, 2022) Jurnal Administrasi Publik, Vol. 10 No. 1, Hal 55-68	Pengaruh Pengembangan Karir terhadap Kepuasan Kerja dan Dampaknya pada Kinerja Pegawai	Regresi linear berganda	Pengembangan karir berpengaruh signifikan; kepuasan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja
5	(Chandra, 2019) Jurnal Ilmu Komunikasi dan Kinerja, Vol. 3 No. 1 Hal 35-42	Pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Pegawai pada Organisasi Publik	Regresi sederhana	Kepuasan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai.
6	(Fadilah & Nuraini, 2020) Jurnal Administrasi Kesehatan Indonesia, Vol. 8 No. 1, Hal. 45-53	Kepemimpinan Transformasional dan Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Pegawai RSUD Kota Malang	Regresi linear berganda	Kepemimpinan dan kepuasan kerja signifikan terhadap kinerja.
7	(Sari & Rahmawati, 2020) Jurnal Mnajemen Bisnis Indonesia, Vol.6 No.1, Hal 33-42	Pengaruh Gaya Kepemimpinan terhadap Kinerja Karyawan pada PT Nusa Makmur	Regresi linear	Kepemimpinan tidak signifikan terhadap kinerja.

8	(Hendri & Hutabarat, 2019) Jurnal Ilmiah Manajemen Bisnis, Vol.8 No.2 Hal. 112-122	Pengaruh Pengembangan Karir terhadap Kinerja Pegawai pada Dinas Pekerjaan Umum Kabupaten Karo	Regresi linear	Pengembangan karir tidak signifikan terhadap kinerja.
9	(Suharti & Nugraha, 2021) Jurnal Ilmiah Manajemen, Vol. 5 No. 1, Hal.55-64	Pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Karyawan pada Perusahaan Logistik	Regresi linear	Kepuasan kerja tidak signifikan terhadap kinerja
10	(Dwiyanto, 2021)	Manajemen Pelayanan Publik	Studi Literatur	Kinerja sumber daya manusia menjadi faktor penting dalam keberhasilan pelayanan publik.
11	(Judge et al., 2020)	Job Satisfaction and Job Performance	Meta Analisis	Kepuasan kerja memiliki hubungan positif yang kuat terhadap kinerja.

Tabel 2. Research Gap

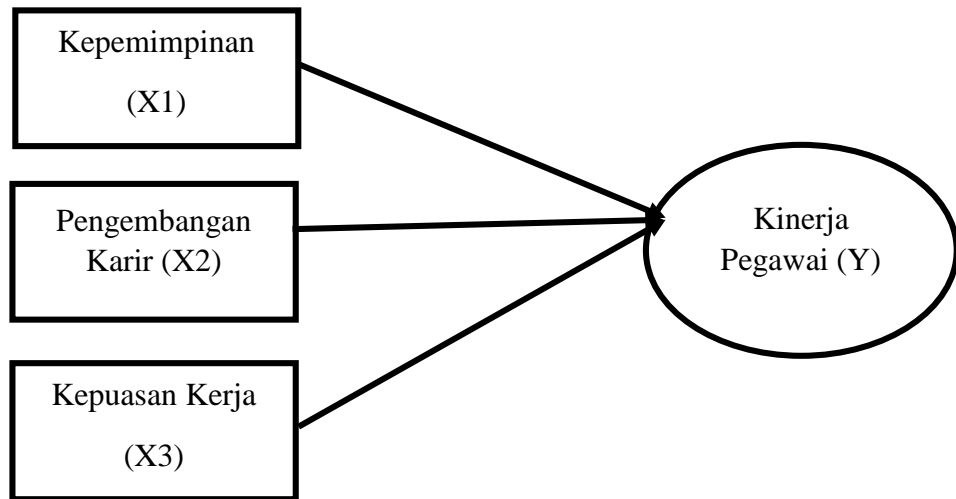
No	Arah Hipotesis/Hasil Penelitian	Berpengaruh Signifikan	Berpengaruh Tidak Signifikan
1	Kepemimpinan terhadap Kinerja Pegawai	Fadilah & Nuraini (2020), Sari & Rahmawati (2020)	Sari & Rahmawati (2020)
2	Pengembangan Karir terhadap Kinerja Pegawai	Anggraini (2023), Sutrisno (2022)	Hendri & Hutabarat (2019)
3	Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Pegawai	Putra & Wibowo (2021), Chandra (2019), Fadilah & Nuraini (2020)	Suharti & Nugraha (2021)

G. Kerangka Konseptual

Pada dasarnya kerangka pemikiran diturunkan dari beberapa teori maupun konsep yang sesuai dengan permasalahan yang diteliti, sehingga memunculkan asumsi-asumsi yang berbentuk bagan alur pemikiran.

Maka kerangka pemikiran yang dipakai dalam penelitian ini adalah sebagai

berikut :



Gambar 1.

Kerangka Pemikiran

Sumber : Yuliani (2021), Fadilah & Nuraini (2020), Sari & Rahmawati (2020), Anggraini (2023), Sutrisno (2022), Hendri & Hutabarat (2019), Putra & Wibowo (2021), Chandra (2019), Suharti & Nugraha (2021)

Berdasarkan kerangka pemikiran diatas dapat dijelaskan bahwa variabel dependen merupakan variabel yang dipengaruhi oleh variabeln lain yang biasanya disimbolkan dengan huruf “Y”. Dalam penelitian ini, variabel dependen yang dimaksud adalah kinerja pegawai, yaitu hasil kerja yang dicapai pegawai sesuai standar dan tanggung jawab yang telah ditetapkan organisasi.

Sementara itu, variabel independen merupakan variabel yang mempengaruhi atau memberikan perubahan variabel lain, yang disimbolkan dengan huruf “X”. Aapun variabel independen dalam penelitian ini terdiri dari Kepemimpinan (X1), Pengembangan Karir (X2), dan Kepuasan Kerja (X3).

Ketiga variabel tersebut secara teoritis diduga memiliki hubungan langsung terhadap peningkatan kinerja pegawai. Kepemimpinan (X1) yang berjalan secara efektif mampu memberikan arahan, motivasi, serta dukungan kerja

kepada pegawai sehingga berdampak pada peningkatan kualitas dan kuantitas hasil kerja.

Hal ini sejalan dengan hasil penelitian Anggraini (2023) dan Yuliani (2021) yang menunjukkan bahwa kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai pada organisasi sektor publik.

Selanjutnya, pengembangan karir (X2) yang terencana dan transparan dapat menumbuhkan rasa percaya diri, motivasi, serta komitmen pegawai untuk bekerja secara optimal. Penelitian Sutrisno (2022) dan Fadilah & Nuraini (2020) menemukan bahwa kesempatan pengembangan karir yang jelas berpengaruh signifikan terhadap peningkatan kinerja pegawai.

Selain itu, kepuasan kerja (X3) yang tinggi mendorong pegawai untuk bekerja lebih produktif, antusias, dan bertanggung jawab dalam melaksanakan tugasnya. Temuan ini didukung oleh penelitian serta (Putra & Wibowo, 2021) yang menyimpulkan bahwa kepuasan kerja memiliki pengaruh positif terhadap kinerja pegawai.

Berdasarkan uraian teoritis dan hasil penelitian terdahulu tersebut, dapat disimpulkan bahwa kinerja pegawai berpotensi meningkat apabila kepemimpinan berjalan efektif, pengembangan karir diberikan secara adil, dan tingkat kepuasan kerja pegawai berada pada kondisi yang baik.

H. Hipotesis Penelitian

Berdasarkan teori dan temuan tersebut, maka dapat dirumuskan hipotesis sebagai berikut :

H1 : Kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai di Perumda Air Minum Toya Wening Kota Surakarta.

H2 : Pengembangan karir berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai Perumda Air Minum Toya Wening Kota Surakarta.

H3 : Kepuasan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai Perumda Air Minum Toya Wening Kota Surakarta

I. Lokasi dan Objek Penelitian

a. Lokasi Penelitian

Lokasi penelitian ini bertempat di Perumda Air Minum Toya Wening Kota Surakarta, Jl. Adi Sucipto No. 143, Karangasem, Kecamatan Laweyan, Kota Surakarta.

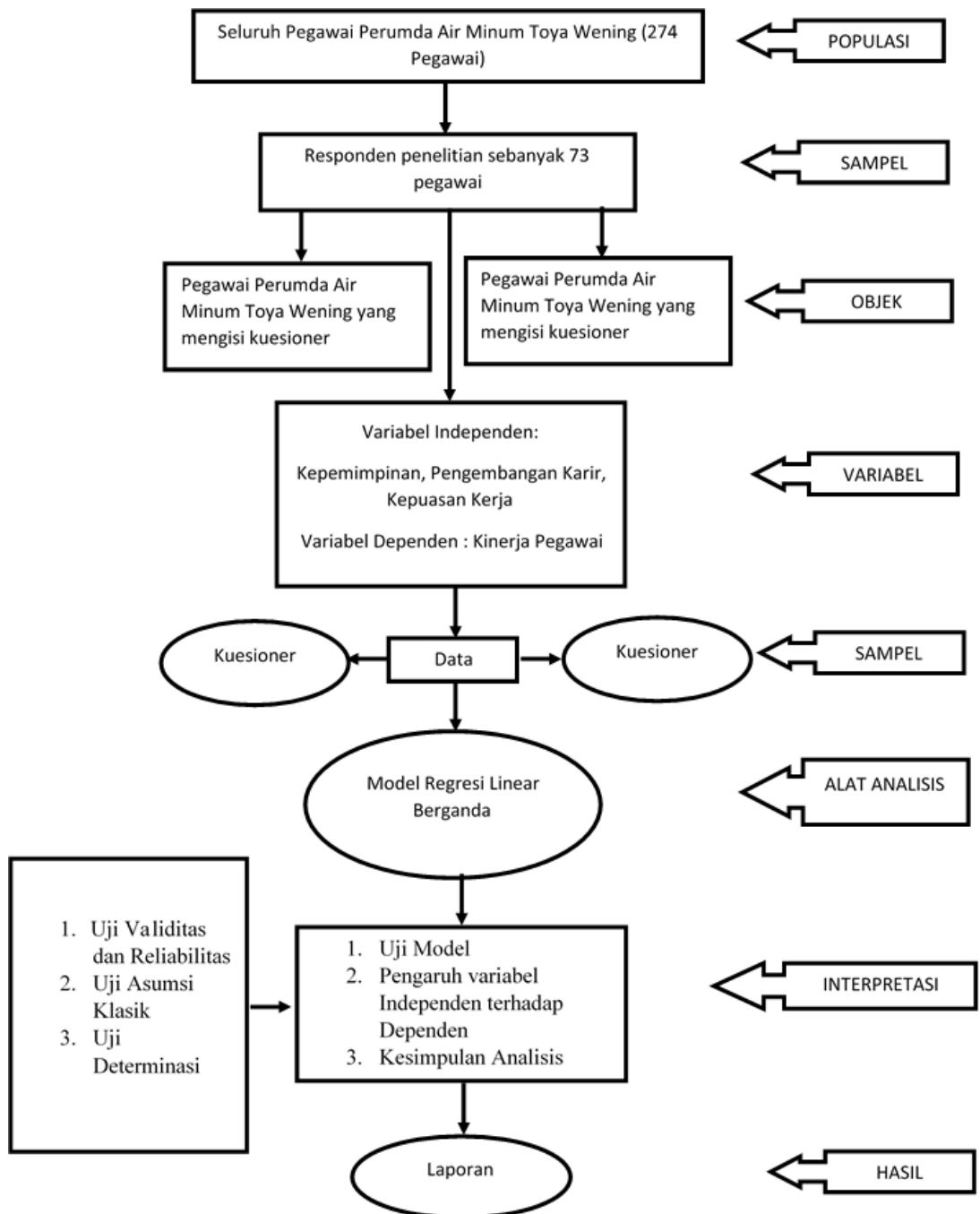
b. Objek penelitian

Objek penelitian ini adalah pegawai Perumda Air Minum Toya Wening Kota Surakarta, yang meliputi seluruh pegawai tetap, calon pegawai tetap, pegawai honorer, dan pegawai kontrak yang aktif bekerja pada tahun penelitian.

J. Desain Penelitian

Penelitian ini menggunakan desain survei, yaitu penelitian yang mengambil sampel dari suatu populasi dan menggunakan kuesioner sebagai alat pengumpulan data pokok (Singarimbun & Effendi, 2010). Penelitian survei adalah penelitian yang dilakukan pada populasi besar maupun kecil, tetapi data yang dipelajari adalah data dari sampel yang diambil dari populasi, sehingga ditemukan kejadian-kejadian relatif, distribusi dari hubungan antar variabel sosiologis maupun psikologis

(Sugiyono, 2008) yang dilakukan pada Pegawai Perumda Air Minum Kota Surakarta.



K. Variabel dan Definisi Operasional Variabel

1. Variabel Penelitian

a. Variabel Independen (Bebas)

Variabel bebas merupakan variabel yang mempengaruhi variabel terikat, variabel bebas dalam penelitian ini adalah Kepemimpinan (X1), Pengembangan Karir (X2), Kepuasan Kerja (X3)

b. Variabel Dependen (Terikat)

Variabel terikat adalah variabel yang dipengaruhi oleh variabel bebas. Variabel terikat dalam penelitian ini adalah Kinerja Pegawai (Y)

2. Definisi Operasional Variabel

Variabel yang digunakan dalam penelitian ini terdiri dari satu variabel terikat (dependent) dan tiga variabel bebas (independent), dengan definisi dan indikator sebagai berikut:

a. Kinerja Pegawai (Y)

Kinerja Pegawai adalah hasil kerja pegawai baik secara kualitas maupun kuantitas dalam melaksanakan tugas sesuai tanggung jawab yang diberikan organisasi.

Indikator kinerja pegawai mengacu pada (A. A. A. P. Mangkunegara, 2019) meliputi:

- 1) Kualitas kerja
- 2) Kuantitas kerja

- 3) Ketepatan waktu
- 4) Tanggung jawab
- 5) Inisiatif kerja

b. Kepemimpinan (X1)

Kepemimpinan adalah kemampuan seorang pemimpin dalam mengarahkan, mempengaruhi, serta memotivasi pegawai untuk mencapai tujuan organisasi.

Indikator kepemimpinan mengacu pada Robbins & Judge (2018):

- 1) Kemampuan mengarahkan bawahan
- 2) Memberikan teladan
- 3) Kemampuan mengambil keputusan
- 4) Komunikasi pemimpin
- 5) Kemampuan memotivasi
- 6) Menciptakan rasa aman dan nyaman

c. Pengembangan Karir (X2)

Pengembangan karir adalah proses peningkatan kompetensi dan peluang promosi pegawai melalui pelatihan, penilaian kinerja, dan dukungan organisasi. Indikator pengembangan karir mengacu pada (Hasibuan, 2017)

- 1) Perencanaan karir
- 2) Peluang promosi jabatan
- 3) Pelatihan dan pengembangan
- 4) Penilaian kinerja sebagai dasar karir

5) Dukungan organisasi terhadap karir pegawai

d. Kepuasan Kerja (X3)

Kepuasan kerja adalah kondisi emosional positif yang muncul dari penilaian pegawai terhadap pekerjaan, lingkungan kerja, dan kompensasi.

Indikator kepuasan kerja berdasarkan (Luthans, 2017)

- 1) Kepuasan terhadap pekerjaan
- 2) Kepuasan terhadap gaji dan kompensasi
- 3) Kepuasan terhadap hubungan dengan rekan kerja
- 4) Kepuasan terhadap lingkungan kerja
- 5) Kepuasan terhadap supervisi

3. Populasi dan Sampel

a. Populasi

Populasi adalah keseluruhan objek penelitian yang menjadi perhatian peneliti, dan apabila seseorang ingin meneliti seluruh elemen yang terdapat pada suatu wilayah penelitian, maka penelitiannya merupakan penelitian populasi (Arikunto, 1998) Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh pegawai Perumda Air Minum Toya Wening Kota Surakarta yang aktif bekerja pada tahun penelitian. Berdasarkan data dari bagian kepegawaian, jumlah populasi tersebut adalah 274 pegawai, yang terdiri dari 226 pegawai tetap, 8 calon pegawai tetap, 18 pegawai honorer, 22 tenaga kontrak.

b. Sampel

Sampel adalah sebagian dari populasi yang memiliki karakteristik tertentu dan dianggap mampu mewakili populasi penelitian (Djarwanto, 1994). Penentuan jumlah sampel dalam penelitian ini menggunakan rumus Slovin dengan tingkat kesalahan (*error tolerance*) sebesar 10%, mengingat keterbatasan waktu dan akses responden.

Rumus Slovin dinyatakan sebagai berikut :

$$n = \frac{N}{1 + N(e)^2}$$

Keterangan :

n = Jumlah Sampel

N = Jumlah Populasi

e = Tingkat Kesalahan (10%)

Dengan jumlah populasi (N) sebanyak 274 pegawai, maka diperoleh perhitungan sebagai berikut :

$$n = \frac{274}{(1+274(0,1^2))}$$

$$n = \frac{274}{3,74}$$

n = 73,26 dibulatkan menjadi 73 responden.

Dengan demikian, jumlah sampel yang diperoleh adalah 73 pegawai Perumda Air Minum Toya Wening Kota Surakarta. Sampel dipilih berdasarkan kemudahan peneliti dalam menjangkau

responden yang tersedia dan bersedia mengisi kuesioner pada saat penelitian dilakukan.

c. Teknik pengambilan sampel

Teknik pengambilan sampel yang digunakan dalam penelitian ini adalah *convenience sampling*, yaitu teknik penentuan sampel berdasarkan kemudahan peneliti dalam menjangkau responden yang tersedia dan bersedia memberikan data. Teknik ini dipilih dengan mempertimbangkan keterbatasan waktu penelitian serta kemudahan akses terhadap pegawai Perumda Air Minum Toya Wening Kota Surakarta.

L. Jenis dan Sumber Data

1. Jenis Data

Adapun jenis data yang digunakan yaitu :

- a. Data kuantitatif, yaitu data yang diperoleh dalam bentuk angka-angka yang dapat dihitung, yang berasal dari hasil pengisian kuesioner oleh responden dan berkaitan dengan variabel penelitian yang diteliti.

2. Sumber Data

- a. Data Primer, yaitu sumber data penelitian yang diperoleh secara langsung dari responden melalui penyebaran kuesioner. Dengan kata lain, data primer adalah data yang dikumpulkan langsung oleh peneliti untuk menjawab pertanyaan penelitian.

- b. Data Sekunder, yaitu sumber data penelitian yang diperoleh melalui media perantara atau tidak langsung, yang dapat berupa buku, catatan, bukti yang telah ada, atau arsip baik yang dipublikasikan maupun yang tidak dipublikasikan secara umum.

M. Metode Pengumpulan Data

Teknik pengumpulan data merupakan metode untuk memperoleh data yang dibutuhkan langsung dari lokasi penelitian, dengan tujuan mendapatkan informasi yang lengkap dan relevan dengan masalah yang diteliti. Metode pengambilan data yang digunakan dalam penelitian ini adalah melalui kuesioner, observasi, dan dokumentasi.

1. Kuesioner yaitu memberikan daftar pertanyaan kepada responden mengenai kepemimpinan, pengembangan karir, kepuasan kerja, dan kinerja pegawai Perumda Air Minum Kota Surakarta. Kuesioner disusun menggunakan skala Likert untuk mengukur persepsi pegawai terhadap variabel-variabel tersebut, kemudian dibagikan secara langsung maupun melalui media digital kepada responden.

Daftar berisi pertanyaan-pertanyaan tentang pokok permasalahan yang diteliti

yang disusun berjenjang berdasarkan urutan skala lima, yaitu 1,2,3,4,5 dan mempunyai kriteria jawaban sebagaiberikut:

- 1) Jawaban Sangat Setuju = Skor 5
- 2) Jawaban Setuju = Skor 4

- 3) Jawaban Netral = Skor 3
- 4) Jawaban Tidak Setuju = Skor 2
- 5) Jawaban Sangat Tidak Setuju = Skor 1

- 2. Observasi merupakan teknik melihat dan mengamati fenomena yang terjadi di lingkungan perusahaan.
- 3. Dokumentasi yaitu teknik pengumpulan data dengan memanfaatkan catatan, arsip, dan dokumen yang ada di lokasi penelitian.

N. Metode Analisis Data

1. Uji Instrumen Penelitian

a. Uji Validitas

Pengujian validitas merupakan proses untuk mengetahui apakah instrumen yang digunakan dalam penelitian benar-benar mampu mengukur apa yang seharusnya diukur. Instrumen yang valid berarti mampu mewakili semua aspek yang dianggap membentuk suatu variabel (Umar, 2003) Dalam penelitian kuantitatif, uji validitas dilakukan untuk memastikan setiap item pernyataan dalam kuesioner memiliki kemampuan untuk menjelaskan variabel yang diteliti.

Untuk menguji validitas digunakan uji korelasi Product Moment Pearson dengan bantuan program SPSS. Suatu item dinyatakan valid apabila nilai r hitung lebih besar dari r tabel pada tingkat signifikan tertentu. Secara manual, rumus korelasi Product Moment adalah sebagai berikut :

$$r_{xy} = \frac{n\Sigma xy - (\Sigma x)(\Sigma y)}{\sqrt{[n\Sigma x^2 - (\Sigma x)^2][n\Sigma y^2 - (\Sigma y)^2]}}$$

Keterangan :

r_{xy} = Koefisien korelasi antara skor item dengan skor total

x = Skor setiap item

y = Skor total variabel

n = Jumlah responden

Σ_{xy} = Jumlah hasil perkalian antara skor item dan skor total

Σ_{x^2} = Jumlah kuadrat skor item

Σ_{y^2} = Jumlah kuadrat skor total

Jika $r_{hitung} > r_{tabel}$, maka item pernyataan dinyatakan valid dan dapat digunakan sebagai instrumen penelitian pada tahap analisis berikutnya.

b. Uji Realiabilitas

Uji reabilitas digunakan untuk mengetahui sejauh mana instrumen penelitian dapat memberikan hasil yang konsisten apabila pengukuran dilakukan secara berulang pada kondisi yang sama. Dengan kata lain, reliabilitas menunjukkan tingkat keandalan suatu instrumen dalam mengukur variabel penelitian (Ghozali, 2018) Instrumen yang reliabel adalah instrumen yang tetap menghasilkan data yang stabil meskipun dilakukan pengukuran lebih dari satu kali.

Pengujian reliabilitas dalam penelitian ini menggunakan metode Cronbach's Alpha dengan bantuan program SPSS. Suatu instrumen dapat dinyatakan reliabel apabila nilai Cronbach's Alpha lebih besar dari 0,70. Nilai ini dianggap sebagai batas minimal yang menunjukkan konsistensi internal antar item pernyataan dalam instrumen.

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

Keterangan :

α = Koefisien reliabilitas (Cronbach's Alpha)

k = Jumlah item pernyataan

S_i^2 = Varians masing-masing item

S_t^2 = Varians total

c. Uji Asumsi Klasik

Uji asumsi klasik dilakukan untuk memastikan bahwa model regresi memenuhi persyaratan statistik sehingga hasil penelitian dapat diinterpretasikan secara tepat. Pengujian ini meliputi uji normalitas, multikolinearitas, heteroskedastisitas, dan linearitas (Ghozali, 2018)

a. Uji Normalitas

Uji normalitas bertujuan untuk mengetahui apakah data residual berdistribusi normal. Model regresi yang baik memiliki residual yang menyebar secara normal. Pengujian dilakukan menggunakan uji Kolmogorov-Smirnov, serta didukung dengan grafik Normal P-P Plot.

Kriteria pengambilan keputusan :

- 1) Jika Asymp. Sig > 0,05, maka residual berdistribusi normal
- 2) Jika Asymp. Sig \leq 0,05, maka residual tidak normal.

Uji normalitas ini mengacu pada pendapat Ghozali (2018) yang menyatakan bahwa distribusi normal merupakan syarat untuk model regresi linear.

b. Uji Multikolinearitas

Uji multikolinearitas bertujuan untuk mengetahui apakah variabel independen saling berkorelasi kuat satu sama lain. Model yang baik adalah model yang bebas dari multikolinearitas. Uji dilakukan dengan melihat nilai Tolerance dan Variance Inflation Factor (VIF).

Kriteria :

- 1) Tolerance > 0,10 dan VIF < 10 \rightarrow tidak terjadi multikolinearitas
- 2) Tolerance \leq 0,10 atau VIF \geq 10 \rightarrow terjadi multikolinearitas

Multikolinearitas dapat mengganggu ketepatan estimasi koefisien regresi karena antar variabel bebas saling mempengaruhi. (Ghozali, 2018)

c. Uji Heteroskedastisitas

Uji heteroskedastisitas digunakan untuk mengetahui apakah terjadi ketidaksamaan varians residual pada model regresi. Model yang baik tidak mengalami heteroskedastisitas. Pengujian dilakukan dengan Uji Glejser dan Scatterplot.

Kriteria :

1) $\text{Sig} > 0,05 \rightarrow$ tidak terjadi heteroskedastisitas.

2) $\text{Sig} \leq 0,05 \rightarrow$ terjadi heteroskedastisitas.

(Sugiyono, 2017) menyatakan bahwa heteroskedastisitas dapat menyebabkan ketidakefisienan model dan harus diuji sebelum menggunakan analisis regresi.

d. Uji Linearitas

Uji linearitas bertujuan untuk memastikan bahwa hubungan antara variabel independen dan variabel dependen bersifat linear. Pengujian dilakukan menggunakan ANOVA : Deviation from Linearity dalam SPSS.

Kriteria :

1) $\text{Sig Deviation from Linearity} > 0,05 \rightarrow$ hubungan linear.

2) $\text{Sig} \leq 0,05 \rightarrow$ hubungan tidak linear.

Menurut Umar (2003), linearitas diperlukan agar model regresi dapat digunakan untuk memprediksi hubungan antar variabel secara tepat.

2. Pengujian Hipotesis

a. Analisis Regresi Linear Berganda

Analisis regresi linear berganda digunakan untuk mengetahui pengaruh beberapa variabel independen terhadap variabel dependen secara simultan. Regresi berganda digunakan ketika peneliti ingin melihat seberapa besar kontribusi variabel bebas, yaitu kepemimpinan (X1), pengembangan karir (X2), dan kepuasan kerja (X3) terhadap kinerja pegawai (Y).

Model regresi berganda yang digunakan adalah sebagai berikut:

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

Keterangan :

Y : Kinerja Pegawai

X_1 : Kepemimpinan

X_2 : Pengembangan Karir

X_3 : Kepuasan Kerja

a : Konstanta

b_1, b_2, b_3 : Koefisien regresi masing-masing variabel

e : Error (variabel pengganggu)

Menurut Ghazali (2018), analisis regresi linear berganda digunakan untuk memprediksi nilai variabel dependen berdasarkan nilai variabel independen, serta untuk mengetahui arah hubungan yang terjadi.

b. Uji t (Uji Parsial)

Uji t digunakan untuk mengetahui seberapa besar pengaruh masing-masing variabel independen secara parsial terhadap variabel dependen. Dengan kata lain, uji t menguji apakah setiap variabel X secara individual memiliki pengaruh yang signifikan terhadap Y.

Kriteria pengambilan keputusan :

- 1) Jika $\text{Sig} < 0,05$, maka variabel independen berpengaruh signifikan secara parsial terhadap variabel dependen.
- 2) Jika $\text{sig} \geq 0,05$, maka variabel independen tidak berpengaruh signifikan secara parsial.

Menurut Ghozali (2018), uji t bertujuan untuk mengetahui kemampuan satu variabel independen dalam menjelaskan variabel dependen pada model regresi.

c. Uji F (Uji Simultan)

Uji F digunakan untuk mengetahui apakah seluruh variabel independen secara bersama-sama berpengaruh signifikan terhadap variabel dependen. Pengujian ini penting untuk melihat apakah model regresi yang dibangun layak digunakan.

Kriteria pengambilan keputusan :

- 1) Jika $\text{Sig} < 0,05$, maka variabel independen secara simultan berpengaruh signifikan terhadap variabel dependen.
- 2) Jika $\text{Sig} \geq 0,05$, maka variabel independen secara simultan tidak berpengaruh signifikan.

Sugiyono (2015) menyatakan bahwa uji F digunakan untuk menguji keberartian model regresi secara keseluruhan.

d. Koefisien Determinasi (R^2)

Koefisien determinasi digunakan untuk mengukur kemampuan model regresi dalam menjelaskan variabel dependen. Nilai R^2 berada antara 0 hingga 1. Semakin mendekati 1, semakin besar kemampuan variabel independen menjelaskan variasi variabel dependen.

Interpretasi nilai R^2 :

- 1) Nilai mendekati 1 \rightarrow model semakin baik dalam menjelaskan variabel Y.

2) Nilai mendekati 0 → model kurang mampu menjelaskan variabel Y.

Menurut Umar (2003), koefisien determinasi menunjukkan kontribusi keseluruhan variabel bebas terhadap variabel terikat dalam suatu model regresi.

DAFTAR PUSTAKA

- Anggraini, D. (2023). Pengaruh Pengembangan Karir, Lingkungan Kerja, dan Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Karyawan pada Perusahaan Daerah di Surabaya. *Jurnal Manajemen Dan Bisnis*, 12(2), 115–127.
- Arikunto, S. (1998). *Prosedur Penelitian: Suatu Pendekatan Praktik*. Rineka Cipta.
- Armstrong, M. (2003). *A Handbook of Human Resource Management Practice* (9th ed.). Kogan Page.
- Chandra, D. (2019). Pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Pegawai pada Organisasi Publik. *Jurnal Ilmu Komunikasi Dan Kinerja*, 3(1), 35–42.
<https://jurnal.univpancasila.ac.id/index.php/jikk/article/download/2026/1498>
- Fadilah, R., & Nuraini, S. (2020). Kepemimpinan Transformasional dan Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Pegawai RSUD Kota Malang. *Jurnal Administrasi Kesehatan Indonesia*, 8(1), 45–53.
- Ghozali, I. (2018). *Aplikasi Analisis Multivariate dengan Program IBM SPSS*. Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Hasibuan, M. S. P. (2017). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bumi Aksara.
- Hendri, M., & Hutabarat, R. (2019). Pengaruh Pengembangan Karir terhadap Kinerja Pegawai pada Dinas Pekerjaan Umum Kabupaten Karo. *Jurnal Ilmiah Manajemen Dan Bisnis*, 8(2), 112–122.
<https://jurnal.uisu.ac.id/index.php/jurnalilmiahfekon/article/download/1858/1393>

- Luthans, F. (2017). *Organizational Behavior* (13th ed.). McGraw-Hill Education.
- Mangkunegara, A. A. A. P. (2019). *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*. Remaja Rosdakarya.
- Mangkunegara, A. P. (2015). *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*. PT Remaja Rosdakarya.
- Putra, A., & Wibowo, S. (2021). Pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Karyawan pada PT XYZ Jakarta. *Jurnal Ekonomi Dan Bisnis*, 9(2), 77–87.
- Rivai, V. (2004). *Kepemimpinan dan Perilaku Organisasi*. RajaGrafindo Persada.
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2013). *Organizational Behavior* (15th ed.). Pearson Education.
- Sari, P., & Rahmawati, L. (2020). Pengaruh Gaya Kepemimpinan terhadap Kinerja Karyawan pada PT Nusa Makmur. *Jurnal Manajemen Bisnis Indonesia*, 6(1), 33–42. <https://jurnal.unived.ac.id/index.php/mbi/article/download/1088/905>
- Simamora, H. (2004). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. STIE YKPN.
- Singarimbun, M., & Effendi, S. (2010). *Metode Penelitian Survei* (Revisi). LP3ES.
- Sugiyono. (2008). *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D*. Alfabeta.
- Sugiyono. (2017). *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif dan R&D*. Alfabeta.
- Suharti, N., & Nugraha, S. (2021). Pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Karyawan pada Perusahaan Logistik. *Jurnal Ilmiah Manajemen*, 5(1), 55–64. <https://journal.universitassuryadarma.ac.id/index.php/jim/article/download/207/163>

Sutrisno, H. (2022). Pengaruh Pengembangan Karir terhadap Kepuasan Kerja dan Dampaknya pada Kinerja Pegawai. *Jurnal Administrasi Publik*, 10(1), 55–68.
<https://journal.uny.ac.id/index.php/jap/article/download/48225/22250>

Umar, H. (2003). *Metode Penelitian untuk Skripsi dan Tesis Bisnis*. RajaGrafindo Persada.

Yuliani, N. (2021). Pengaruh Gaya Kepemimpinan terhadap Kinerja Karyawan. *Jurnal Ilmiah Akuntansi Dan Manajemen*, 17(2), 112–120.
<https://journal.poltektegal.ac.id/index.php/jia/article/download/2922/1754>

KUESIONER

PENGARUH KEPEMIMPINAN, PENGEMBANGAN KARIR, DAN KEPUASAN KERJA TERHADAP KINERJA PEGAWAI DI PERUMDA AIR MINUM TOYA WENING KOTA SURAKARTA

Guna penulisan skripsi sebagai salah satu syarat untuk memperoleh gelar Sarjana Manajemen (S1) di Universitas Dharma AUB Surakarta. Maka dari itu untuk mencapai tujuan tersebut, peneliti memohon kesediaan Bapak/Ibu/Saudara sebagai responden untuk mengisi angket yang telah peneliti sediakan.

Dalam kesempatan ini peneliti mengucapkan terima kasih yang sebesar-besarnya atas kesediaan, kerjasama dan bantuan Bapak/Ibu/Saudara sebagai responden yang sudah berkenan meluangkan waktu, tenaga dan pikiran untuk mengisi angket ini, dan peneliti memohon maaf apabila ada pertanyaan yang kurang berkenan di hati Bapak/Ibu/Saudara.

Jawaban yang Bapak/Ibu/Saudara berikan akan sangat bermanfaat bagi kepentingan ilmu pengetahuan. Kami akan menjaga kerahasiaan jawaban Bapak/Ibu/Saudara. Atas kerja kesediaan dalam meluangkan waktu saya ucapkan terimakasih.

Surakarta, ... Desember 2025

ALDYDA DYAR JULYANA

IDENTITAS RESPONDEN

Nama Responden : _____

Usia Responden : _____

Jenis Kelamin : _____

Jenjang Pendidikan _____

Lama Bekerja : _____

PETUNJUK PENGISIAN

Silahkan berikan penilaian Bapak/Ibu/Saudara dengan cara memberi tanda centang (√) pada kolom pilihan. Tidak ada jawaban benar atau salah. Setiap pernyataan mengharapkan hanya satu jawaban. Pemilihan kolom mencerminkan penilaian anda dengan kriteria sebagai berikut :

Jawaban	Nilai
Sangat Setuju (SS)	5
Setuju (S)	4
Netral (N)	3
Tidak Setuju (TS)	2
Sangat Tidak Setuju (STS)	1

DAFTAR KUESIONER

1. VARIABEL KEPEMIMPINAN (X1)

No	Butiran Pertanyaan	SS	S	N	TS	STS
1	Pimpinan memberikan arahan kerja yang jelas kepada pegawai					
2	Pimpinan menjelaskan tujuan pekerjaan dengan mudah dipahami					
3	Pimpinan menjadi teladan dalam bersikap dan bekerja					
4	Pimpinan bersikap adil dalam mengambil keputusan					
5	Pimpinan terbuka menerima masukan dari pegawai					
6	Pimpinan memberikan motivasi kepada pegawai untuk bekerja lebih baik					

2. VARIABEL PENGEMBANGAN KARIR

No	Butiran Pertanyaan	SS	S	N	TS	STS
1	Organisasi memberikan kesempatan pengembangan karir kepada pegawai					
2	Jalur karir di organisasi ini disampaikan dengan jelas					
3	Promosi jabatan dilakukan secara adil					
4	Pengembangan karir didasarkan pada kinerja pegawai					
5	Organisasi menyediakan pelatihan untuk meningkatkan kompetensi					
6	Atasan mendukung pengembangan karir pegawai					

3. VARIABEL KEPUASAN KERJA (X3)

No	Butiran Pertanyaan	SS	S	N	TS	STS
1	Saya merasa puas dengan pekerjaan yang saya lakukan					
2	Gaji yang saya terima sesuai dengan beban pekerjaan					
3	Hubungan kerja antar pegawai terjalin dengan baik					
4	Lingkungan kerja mendukung kenyamanan bekerja					
5	Atasan memberikan perhatian terhadap pegawai					
6	Saya merasa puas bekerja di organisasi ini					

4. KINERJA PEGAWAI (Y)

No	Butiran Pertanyaan	SS	S	N	TS	STS
1	Saya menyelesaikan pekerjaan sesuai dengan standar yang ditetapkan					
2	Saya menyelesaikan pekerjaan tepat waktu					
3	Saya bekerja dengan penuh tanggung jawab					
4	Saya mampu menyelesaikan pekerjaan sesuai target					
5	Saya bekerja secara disiplin sesuai aturan					
6	Saya memiliki inisiatif dalam menyelesaikan pekerjaan					