

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

Diajukan Sebagai Syarat Untuk Meraih Gelar Sarjana Manajemen



Nama : Aldyda Dyar Julyana

NIM : 2022515213

Progdi : S1 Manajemen

**FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS (FEB)
UNIVERSITAS DHARMA AUB SURAKARTA
TAHUN 2026**

LEMBAR PERSETUJUAN JURNAL

Nama : Aldyda Dyar Julyana
NIM : 2022515213
Jurusan/Progdi : SI Manajemen
Judul Skripsi : Pengaruh Kepemimpinan, Pengembangan Karir,
Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Pegawai di
Perumda Air Minum Kota Surakarta
Nama Pembimbing : Denny Mahendra, S.E., M.M

Surakarta, 21 Februari 2026

Mengetahui

Ketua Program Studi


SI Manajemen




Denny Mahendra, S.E., M.M.

NIDN : 0606077904

Pembimbing



Denny Mahendra, S.E., M.M.

NIDN : 0606077904

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

THE EFFECT OF LEADERSHIP, CAREER DEVELOPMENT, AND JOB SATISFACTION ON EMPLOYEE PERFORMACE AT SURAKARTA CITY REGIONAL WATER COMPANY

Aldyda Dyar Julyana

Denny Mahendra, SE, MM.

Program Studi S1 Manajemen

Universitas Dharma AUB Surakarta

aldydadyarr@gmail.com

ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh kepemimpinan, pengembangan karir, dan kepuasan kerja terhadap kinerja pegawai Perumda Air Minum Toya Wening Kota Surakarta. Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan metode survei. Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh pegawai aktif Perumda Air Minum Toya Wening Kota Surakarta yang berjumlah 274 orang. Penentuan jumlah sampel dilakukan menggunakan rumus Slovin dengan tingkat kesalahan 10%, sehingga diperoleh sampel sebanyak 73 responden. Teknik pengambilan sampel yang digunakan adalah *convenience sampling*. Pengumpulan data dilakukan melalui penyebaran kuesioner dengan skala Likert. Teknik analisis data yang digunakan meliputi uji validitas, uji reliabilitas, uji asumsi klasik, analisis regresi linier berganda, uji t, uji F, dan koefisien determinasi (Adjusted R²). Hasil penelitian menunjukkan bahwa seluruh instrumen penelitian dinyatakan valid dan reliabel, serta model regresi memenuhi asumsi klasik. Hasil uji parsial menunjukkan bahwa kepemimpinan berpengaruh positif namun tidak signifikan terhadap kinerja pegawai, pengembangan karir berpengaruh negatif dan signifikan terhadap kinerja pegawai, sedangkan kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai Perumda Air Minum Toya Wening Kota Surakarta. Hasil uji simultan menunjukkan bahwa kepemimpinan, pengembangan karir, dan kepuasan kerja secara bersama-sama berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai. Nilai Adjusted R Square sebesar 0,356 menunjukkan bahwa sebesar 35,6% variasi kinerja pegawai dapat dijelaskan oleh kepemimpinan, pengembangan karir, dan kepuasan kerja, sedangkan sisanya sebesar 64,4% dipengaruhi oleh variabel lain di luar model penelitian seperti motivasi kerja, kompensasi, beban kerja, dan budaya organisasi.

Kata kunci: Kepemimpinan, Pengembangan Karir, Kepuasan Kerja, Kinerja Pegawai

ABSTRACT

This study aims to analyze the effect of leadership, career development, and job satisfaction on employee performance at Surakarta City Regional Water Company. This research employs a quantitative approach using a survey method. The population consists of all active employees of Surakarta City Regional Water Company totaling 274 employees. The sample size was determined using the Slovin formula with a 10% error tolerance, resulting in 73 respondents. The sampling technique applied in this study was convenience sampling. Data were collected through questionnaires using a Likert scale. The data analysis techniques included validity testing, reliability testing, classical assumption tests, multiple linear regression analysis, t-test, F-test, and coefficient of determination (Adjusted R²). The results indicate that all research instruments are valid and reliable, and the regression model meets the classical assumption requirements. Partial test results show that leadership has a positive but insignificant effect on employee performance, career development has a

negative and significant effect on employee performance, while job satisfaction has a positive and significant effect on employee performance at Surakarta City Regional Water Company. Simultaneously, leadership, career development, and job satisfaction significantly affect employee performance. The Adjusted R Square value of 0.356 indicates that 35.6% of the variation in employee performance can be explained by leadership, career development, and job satisfaction, while the remaining 64.4% is influenced by other variables outside the research model such as work motivation, compensation, workload, and organizational culture.

Keywords: Leadership, Career Development, Job Satisfaction, Employee Performance

PENDAHULUAN

Perusahaan daerah penyedia layanan air minum memiliki peran strategis dalam pemenuhan kebutuhan dasar masyarakat serta peningkatan kualitas pelayanan publik. Sebagai Badan Usaha Milik Daerah (BUMD), Perumda Air Minum dituntut untuk mampu memberikan pelayanan yang efektif, responsif, dan berkelanjutan. Keberhasilan penyelenggaraan pelayanan publik tersebut sangat dipengaruhi oleh kinerja pegawai sebagai pelaksana utama operasional dan pelayanan kepada masyarakat (Dwiyanto, 2018).

Dalam konteks organisasi publik, kinerja pegawai tidak terlepas dari pengelolaan sumber daya manusia yang mencakup kepemimpinan, pengembangan karir, dan kepuasan kerja. Kepemimpinan berperan dalam memberikan arahan, dukungan kerja, serta motivasi kepada pegawai sehingga mampu meningkatkan kinerja (Yuliani, 2021). Pengembangan karir yang terencana juga dapat meningkatkan kompetensi dan motivasi kerja pegawai (Sutrisno, 2022); (Anggraini, 2023). Sementara itu, kepuasan kerja mencerminkan kondisi psikologis pegawai yang berpengaruh terhadap semangat kerja, komitmen, dan tanggung jawab dalam menjalankan tugas (Putra & Wibowo, 2021).

Namun demikian, hasil penelitian terdahulu menunjukkan ketidakkonsistenan temuan terkait pengaruh kepemimpinan, pengembangan karir, dan kepuasan kerja terhadap kinerja pegawai. Beberapa penelitian menemukan bahwa kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai (Yuliani, 2021), sedangkan penelitian lain menunjukkan hasil yang tidak signifikan (Sari & Rahmawati, 2020). Hal serupa juga ditemukan pada variabel pengembangan karir dan kepuasan kerja, yang menunjukkan perbedaan hasil penelitian pada

berbagai konteks organisasi publik (Hendri & Hutabarat, 2019) ; (Suharti & Nugraha, 2021)

Fenomena tersebut relevan untuk dikaji pada Perumda Air Minum Toya Wening Kota Surakarta. Berdasarkan kondisi empiris, masih terdapat perbedaan persepsi pegawai terhadap gaya kepemimpinan, ketimpangan kesempatan pengembangan karir, serta variasi tingkat kepuasan kerja antar pegawai. Kondisi tersebut diduga berkontribusi terhadap perbedaan kinerja pegawai antar unit kerja. Oleh karena itu, penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh kepemimpinan, pengembangan karir, dan kepuasan kerja terhadap kinerja pegawai di Perumda Air Minum Toya Wening Kota Surakarta.

Rumusan Masalah

1. Apakah ada pengaruh yang signifikan antara kepemimpinan terhadap kinerja pegawai di Perumda Air Minum Toya Wening Kota Surakarta?
2. Apakah ada pengaruh yang signifikan antara pengembangan karir terhadap kinerja pegawai di Perumda Air Minum Toya Wening Kota Surakarta?
3. Apakah ada pengaruh yang signifikan antara kepuasan kerja terhadap kinerja pegawai di Perumda Air Minum Toya Wening Kota Surakarta?

KAJIAN PUSTAKA

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.

Faktor Yang Mempengaruhi Kepemimpinan

Kepemimpinan dipengaruhi oleh faktor internal dan eksternal meliputi : kemampuan komunikasi, pengalaman dan kompetensi pemimpin, kondisi lingkungan organisasi.

Indikator Kepemimpinan

Menurut Robbins dan Judge (2018) Indikator Kepemimpinan meliputi : Kemampuan memberikan arahan, memberikan keteladanan, kemampuan mengambil keputusan, kemampuan motivasi, menciptakan rasa aman dan nyaman.

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.

Faktor Yang Mempengaruhi Pengembangan Karir

Faktor utama mempengaruhi pengembangan karir meliputi : Kesempatan promosi, program pelatihan dan pendidikan, dukungan organisasi, penilaian kinerja, keinginan dan kemampuan individu.

Indikator Pengembangan Karir

Berdasarkan (Hasibuan, 2017) indikator pengembangan karir meliputi : perencanaan karir, peluang promosi jabatan, pelatihan dan pengembangan, penilaian kinerja sebagai dasar karir, dukungan organisasi terhadap karir pegawai.

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.

Faktor Yang Mempengaruhi Kepuasan Kerja

Faktor utama Kepuasan Kerja meliputi : kondisi pekerjaan, kompensasi dan sistem penghargaan, hubungan interpersonal, kepemimpinan, peluang pengembangan karir,

Indikator Kepuasan Kerja

Menurut Luthans (2017) indikator Kepuasan Kerja meliputi : kepuasan terhadap pekerjaan, kepuasan terhadap gaji dan kompensasi, kepuasan terhadap hubungan dengan rekan kerja, kepuasan terhadap lingkungan kerja, kepuasan terhadap supervisi.

Kinerja Pegawai

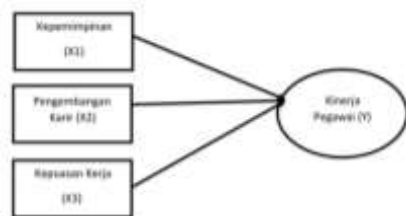
Kinerja pegawai merupakan hasil kerja baik secara kualitas maupun kuantitas yang dicapai oleh pegawai dalam

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.

Indikator Kinerja Pegawai

Indikator Kinerja Pegawai menurut (A. A. A. P. Mangkunegara, 2019) meliputi kualitas kerja, kuantitas kerja, ketepatan waktu, tanggung jawab, inisiatif.

Kerangka Konseptual



METODE

Penelitian ini menerapkan metode survei, di mana sampel diambil dari suatu populasi dan menggunakan kuesioner sebagai instrumen utama untuk mengumpulkan data (Singarimbun dan Effendi, 2010). Survei merupakan jenis penelitian yang bisa dilakukan pada populasi baik besar maupun kecil, namun data yang dianalisis berasal dari sampel yang diambil, sehingga bisa ditemukan peristiwa-peristiwa tertentu, serta distribusi hubungan antar variabel yang bersifat sosiologis maupun psikologis (Sugiyono, 2008) yang dilakukan terhadap pegawai Perumda Air Minum Kota Surakarta.

Untuk menentukan ukuran sampel, digunakan rumus Slovin, sehingga jumlah sampel (n) diperoleh sebesar 73,26 dan dibulatkan menjadi 73 orang. Teknik pengumpulan data dalam studi ini dilakukan dengan metode survei melalui penyebaran angket atau kuesioner kepada para responden.

Analisis data dilakukan menggunakan regresi linear berganda untuk menilai pengaruh kepemimpinan, pengembangan karir, dan kepuasan kerja sebagai variabel independen terhadap kinerja pegawai yang berfungsi sebagai variabel dependen di Perumda Air Minum Toya Wening Kota Surakarta.

PEMBAHASAN

Uji instrument terdiri dari uji validitas dan uji reliabilitas.

Uji Validitas

1. Variabel Kepemimpinan

Tabel 1. Hasil Uji Validitas Kepemimpinan

Item Pertanyaan	r item	r tabel	Kesimpulan
X1.1	0,860	0,230	Valid
X1.2	0,877	0,230	Valid
X1.3	0,876	0,230	Valid
X1.4	0,847	0,230	Valid
X1.5	0,876	0,230	Valid

2. Variabel Pengembangan Karir

Tabel 2. Hasil Uji Validitas Pengembangan Karir

Item Pertanyaan	r item	r tabel	Kesimpulan
X2.1	0,796	0,230	Valid
X2.2	0,786	0,230	Valid
X2.3	0,788	0,230	Valid
X2.4	0,825	0,230	Valid
X2.5	0,770	0,230	Valid

3. Variabel Kepuasan Kerja

Item Pertanyaan	r item	r tabel	Kesimpulan
X3.1	0,614	0,230	Valid
X3.2	0,736	0,230	Valid
X3.3	0,756	0,230	Valid
X3.4	0,782	0,230	Valid
X3.5	0,715	0,230	Valid

Tabel 3. Hasil Uji Validitas Kepuasan Kerja

Dari data diatas seluruh item pernyataan lolos dalam pengujian validitas karena nilai r-item lebih besar dari r-hitung.

Uji Reliabilitas

Tabel 4. Hasil Uji Reliabilitas Instrumen

Variabel	Cronbach's Alpha	Kriteria	Keterangan
Kepemimpinan (X1)	0,955	Cronbach's Alpha > 0,60 maka reliabel	Reliabel
Pengembangan Karir (X2)	0,930		Reliabel
Kepuasan Kerja (X3)	0,901		Reliabel
Kinerja Pegawai (X4)	0,932		Reliabel

Hasil uji reliabilitas menunjukkan bahwa seluruh variabel penelitian yaitu Kepemimpinan, Pengembangan Karir, Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Pegawai masing-masing memiliki nilai lebih besar dari 0,6, dengan demikian dapat disimpulkan bahwa item-item instrument pernyataan untuk masing-masing variabel adalah reliabel.

Uji Asumsi Klasik

1. Uji Normalitas

Tabel 5. Hasil Uji Normalitas

One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test		Unstandardized Residual
N		74
Normal Parameters ^{a,b}	Mean	,0000000
	Std. Deviation	2,77145962
Most Extreme Differences	Absolute	,085
	Positive	,085
	Negative	-,057
Kolmogorov-Smirnov Z		,733
Asymp. Sig. (2-tailed)		,656

a. Test distribution is Normal.
b. Calculated from data.

Hasil uji normalitas Kolmogorov-Smirnov pada tabel KS didapatkan tingkat signifikansi lebih besar dari 0,5 sehingga dapat disimpulkan bahwa residual terdistribusi secara normal.

2. Uji Multikolinieritas

Tabel 6. Hasil Uji Multikolinieritas

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics	
		B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
1	(Constant)	12,460	2,170		5,743	,000		
	Kepemimpinan	,176	,119	,218	1,476	,144	,403	2,482
	Pengembangan Karir	-,267	,123	-,331	-2,171	,033	,380	2,630
	Kepuasan Kerja	,618	,152	,668	4,055	,000	,325	3,075

a. Dependent Variable: Kinerja Pegawai

Dari data diatas didapatkan VIF lebih kecil dari 10,0 sehingga tidak ada multikolinieritas antar variabel independen dalam model regresi.

3. Uji Heteroskedastisitas

Tabel 7. Hasil Uji Heteroskedastisitas

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	6,287	1,244		5,055	,000
	Kepemimpinan	-,102	,068	-,253	-1,485	,142
	Pengembangan Karir	-,119	,071	-,296	-1,687	,096
	Kepuasan Kerja	,047	,087	,102	,539	,592

a. Dependent Variable: Absres

Model regresi juga terbebas dari heteroskedastisitas, didapatkan nilai signifikansi lebih dari 0,05.

4. Uji Autokorelasi

Tabel 8. Hasil Uji Autokorelasi

Model Summary ^a					
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Durbin-Watson
1	,619 ^a	,383	,356	2,830	1,995

a. Predictors: (Constant), Kepuasan Kerja, Kepemimpinan, Pengembangan Karir

b. Dependent Variable: Kinerja Pegawai

Hasil uji autokorelasi menunjukkan nilai Durbin Watson berada diantara -2 dan 2, maka dapat diambil kesimpulan bahwa tidak ada autokorelasi antar variabel.

Uji Regresi Linear Berganda

Tabel 9. Uji Regresi Linear Berganda

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics	
		B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
1	(Constant)	12,460	2,170		5,743	,000		
	Kepemimpinan	,176	,119	,218	1,476	,144	,403	2,482
	Pengembangan Karir	-,267	,123	-,331	-2,171	,033	,380	2,630
	Kepuasan Kerja	,618	,152	,668	4,055	,000	,325	3,075

a. Dependent Variable: Kinerja Pegawai

Dari hasil uji regresi linier berganda diatas, diperoleh persamaan regresi sebagai berikut :

$$Y = 12,460 + 0,176 (X1) - 0,267 (X2) + 0,618 (X3)$$

Berdasarkan persamaan tersebut dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan, pengembangan karir, dan kepuasan kerja berpengaruh terhadap kinerja pegawai pada Perumda Air Minum Toya Wening Kota

Surakarta. Kepemimpinan dan kepuasan kerja memiliki pengaruh positif terhadap kinerja pegawai, sedangkan pengembangan karir berpengaruh negatif. Artinya, peningkatan kepuasan kerja dan kepemimpinan cenderung meningkatkan kinerja pegawai, sementara pengembangan karir yang belum sesuai justru dapat menurunkan kinerja pegawai.

Uji Hipotesis terdiri dari Uji Parsial (Uji t), Uji Simultan (Uji F), dan Uji Koefisien Determinasi

1. Uji Parsial (Uji t)

Tabel 10. Hasil Uji t

Variabel	t	Sig.	Kesimpulan
Kepemimpinan	0,176	0,144	Tidak Signifikam
Pengembangan Karir	-0,267	0,033	Signifikan
Kepuasan Kerja	0,618	0,000	Signifikan

2. Uji Simultan (Uji F)

Tabel 11. Hasil Uji F

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	347,774	3	115,925	14,472	,000 ^a
	Residual	560,712	70	8,010		
	Total	908,486	73			

a. Predictors: (Constant), Kepuasan Kerja, Kepemimpinan, Pengembangan Karir

b. Dependent Variable: Kinerja Pegawai

Berdasarkan tabel hasil analisis F di atas, diperoleh angka F mencapai 14,472 dan tingkat signifikansi 0,000. Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa variabel kepemimpinan, pengembangan karir, dan kepuasan kerja secara bersama-sama memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja pegawai Perumda Air Minum Toya Wening di Kota Surakarta.

3. Uji Koefisien Determinasi

Tabel 12. Hasil Uji Koefisien Determinasi

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Durbin-Watson
1	,619 ^a	,383	,356	2,830	1,995

a. Predictors: (Constant), Kepuasan Kerja, Kepemimpinan, Pengembangan Karir

b. Dependent Variable: Kinerja Pegawai

Berdasarkan hasil tabel diatas didapatkan Nilai Adjusted R Square sebesar 0,356 Hal ini menunjukkan bahwa variabel kepemimpinan, pengembangan karir, dan kepuasan kerja secara bersama-sama mampu menjelaskan variasi kinerja pegawai sebesar 35,6%, sedangkan sisanya sebesar 64,4% dijelaskan oleh variabel lain yang tidak dimasukkan dalam model penelitian ini, seperti motivasi kerja, beban kerja, stres kerja, kompensasi, budaya organisasi, dan faktor-faktor lain yang memengaruhi kinerja pegawai.

PEMBAHASAN

Pengaruh Kepemimpinan terhadap Kinerja Pegawai Perumda Air Minum Toya Wening Kota Surakarta

Hasil dari studi ini mengindikasikan bahwa kepemimpinan tidak memberikan dampak yang signifikan terhadap performa karyawan di Perumda Air Minum Toya Wening Kota Surakarta. Hal ini terjadi karena sistem kerja serta pelaksanaan tugas pegawai sudah ditentukan dengan jelas melalui standar operasional prosedur (SOP), yang menjadikan kinerja pegawai lebih dipengaruhi oleh kepatuhan pada sistem kerja daripada gaya kepemimpinan yang diterapkan oleh atasan.

Dalam hubungannya dengan teori kepemimpinan yang diungkapkan oleh Robbins (2016), seharusnya kepemimpinan dapat memengaruhi sikap dan kinerja bawahan lewat pengarahan, motivasi, dan dukungan pekerjaan. Namun, dalam penelitian ini, kebanyakan pegawai melaksanakan tugas berdasarkan distribusi kerja dan aturan organisasi yang sudah ditetapkan, sehingga pengaruh kepemimpinan tidak terasa secara langsung dalam peningkatan kinerja. Temuan studi ini sejalan dengan penelitian Sari dan Rahmawati (2020) yang menunjukkan bahwa kepemimpinan tidak memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai di organisasi publik. Perbedaan hasil dengan penelitian lainnya yang menunjukkan pengaruh yang signifikan diduga disebabkan oleh karakteristik organisasi dan budaya kerja yang berbeda. Temuan ini mengisyaratkan bahwa dampak kepemimpinan terhadap kinerja pegawai bersifat kontekstual, maka dari itu, penelitian mendatang disarankan untuk mempertimbangkan variabel lain seperti budaya organisasi, sistem pengendalian kerja, atau motivasi kerja sebagai variabel yang dapat memediasi.

Pengaruh Pengembangan Karir terhadap Kinerja Pegawai Perumda Air Minum Toya Wening Kota Surakarta

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa perkembangan karir berpengaruh negatif dan signifikan terhadap kinerja karyawan di Perumda Air Minum Toya Wening Kota Surakarta. Temuan ini mengindikasikan bahwa strategi pengembangan karir yang diterapkan belum sepenuhnya berhasil dalam meningkatkan kinerja karyawan, bahkan berisiko menurunkan kinerja jika tidak dikelola dengan tepat.

Menurut teori pengembangan karir yang diungkapkan oleh Robbins (2016), seharusnya proses ini dapat memberikan gambaran yang jelas mengenai jalur karir, kesempatan untuk promosi, serta peningkatan kemampuan karyawan. Akan tetapi, dalam konteks Perumda Air Minum Toya Wening Kota Surakarta, dampak negatif ini mungkin timbul akibat adanya ketidakcocokan antara harapan karyawan terhadap pengembangan karir dan kebijakan yang diterapkan oleh perusahaan. Ketidakmerataan dalam akses pelatihan, promosi yang tidak adil, serta persepsi tentang ketidakadilan dalam manajemen karir dapat menurunkan motivasi kerja karyawan, yang pada akhirnya mempengaruhi kinerja mereka.

Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian oleh Hendri dan Hutabarat (2019) yang menyatakan bahwa pengembangan karir tidak selalu berdampak positif bagi kinerja karyawan, khususnya dalam organisasi sektor publik. Perbedaan hasil dengan penelitian lain yang menemukan dampak positif menunjukkan bahwa keberhasilan pengembangan karir sangat bergantung pada faktor transparansi, keadilan, dan kecocokan sistem karir dengan kebutuhan karyawan. Temuan ini menggarisbawahi bahwa pengaruh pengembangan karir terhadap kinerja karyawan bersifat kontekstual, sehingga penelitian selanjutnya disarankan untuk mempertimbangkan variabel mediator seperti motivasi kerja, persepsi keadilan, atau komitmen organisasi.

Pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Pegawai Perumda Air Minum Toya Wening Kota Surakarta

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa tingkat kepuasan kerja memberi dampak positif dan signifikan terhadap kinerja

karyawan di Perumda Air Minum Toya Wening Kota Surakarta. Hasil tersebut mengindikasikan bahwa semakin tinggi rasa puas yang dirasakan karyawan, semakin baik pula kinerja yang dapat mereka tunjukkan.

Menurut teori kepuasan kerja yang diungkapkan oleh Robbins dan Judge (2017), kepuasan kerja mencerminkan perasaan positif seseorang terhadap pekerjaannya, yang muncul dari evaluasi terhadap kondisi kerja, hubungan dengan rekan, sistem penghargaan, dan kesempatan untuk pengembangan diri. Dalam konteks Perumda Air Minum Toya Wening Kota Surakarta, kepuasan kerja terbukti sebagai faktor kunci yang memotivasi karyawan untuk menjalankan tugas dengan tanggung jawab, disiplin, dan fokus pada pencapaian hasil kerja yang optimal.

Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Putra dan Wibowo (2021) serta Anggraini (2023) yang menegaskan bahwa kepuasan kerja memiliki dampak positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Karyawan yang merasa puas dengan pekerjaannya cenderung memiliki motivasi yang lebih tinggi, komitmen kuat terhadap organisasi, dan keinginan untuk memberikan performa terbaik. Penemuan ini menegaskan bahwa kepuasan kerja adalah faktor utama yang memengaruhi kinerja karyawan, sehingga peningkatan kepuasan kerja harus menjadi prioritas dalam pengelolaan sumber daya manusia di Perumda Air Minum Toya Wening Kota Surakarta.

IMPLIKASI MANAJERIAL

Pengaruh Kepemimpinan terhadap Kinerja Pegawai Perumda Air Minum Toya Wening Kota Surakarta

Hasil dari penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan tidak memiliki dampak yang signifikan terhadap kinerja pegawai di Perumda Air Minum Toya Wening Kota Surakarta. Temuan ini menunjukkan bahwa kepemimpinan belum menjadi elemen utama yang secara langsung meningkatkan kinerja pegawai. Pegawai lebih cenderung menjalankan tugas mereka mengikuti aturan dan prosedur operasional yang telah ditentukan, sehingga peran kepemimpinan lebih dianggap sebagai elemen struktural ketimbang sebuah faktor penggerak kinerja.

Walaupun pengaruhnya tidak signifikan, kepemimpinan tetap memainkan peran krusial dalam menjaga stabilitas

organisasi dan menciptakan lingkungan kerja yang baik. Oleh karena itu, manajemen Perumda Air Minum Toya Wening Kota Surakarta harus tetap menjaga komunikasi yang efektif, konsisten dalam membuat keputusan, serta memberikan dukungan moral kepada pegawai. Kepemimpinan berfungsi sebagai elemen pendukung yang memperkuat variabel lain yang memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai.

Pengaruh Pengembangan Karir terhadap Kinerja Pegawai di Perumda Air Minum Toya Wening Kota Surakarta

Hasil studi menunjukkan bahwa pengembangan karir berdampak negatif dan signifikan terhadap performa karyawan di Perumda Air Minum Toya Wening Kota Surakarta. Penemuan ini mengindikasikan bahwa sistem pengembangan karir yang diterapkan belum sepenuhnya efektif untuk meningkatkan kinerja karyawan. Ketidakcocokan antara harapan karyawan dan kebijakan pengembangan karir yang ada dapat menyebabkan anggapan ketidakadilan, yang mengarah pada turunnya motivasi dan performa kerja.

Implikasi manajerial dari hasil ini adalah perlunya peninjauan terhadap sistem pengembangan karir yang ada. Manajemen harus memastikan adanya kejelasan dalam jalur karir, distribusi kesempatan pelatihan yang adil, serta transparansi dalam proses promosi. Pengelolaan pengembangan karir yang adil dan berbasis kompetensi diharapkan dapat merubah pandangan negatif karyawan dan menjadikan pengembangan karir sebagai elemen yang mendorong peningkatan kinerja.

Pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Pegawai Perumda Air Minum Toya Wening Kota Surakarta

Hasil dari penelitian ini menunjukkan bahwa tingkat kepuasan kerja memiliki dampak positif yang signifikan terhadap kinerja karyawan di Perumda Air Minum Toya Wening di Kota Surakarta. Ini berarti bahwa semakin tinggi kepuasan kerja yang dirasakan oleh karyawan, maka semakin baik pula kinerja yang mereka tunjukkan. Penemuan ini menegaskan bahwa kepuasan kerja menjadi unsur penting dalam mendorong peningkatan kinerja karyawan.

Sehingga, Perumda Air Minum Toya Wening di Kota Surakarta sebaiknya mengutamakan kebijakan yang fokus pada

peningkatan kepuasan kerja bagi pegawainya. Langkah ini dapat dicapai melalui penciptaan suasana kerja yang menyenangkan, hubungan kerja yang baik, sistem penghargaan yang adil, serta perhatian pada kesejahteraan karyawan. Dengan semakin tingginya kepuasan kerja, diharapkan kinerja karyawan dapat terus berkembang secara konsisten.

KESIMPULAN

1. Hasil Uji Regresi Linier Berganda menunjukkan bahwa variabel kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai pada Perumda Air Minum Toya Wening Kota Surakarta. Variabel kepemimpinan berpengaruh positif namun tidak signifikan, sedangkan variabel pengembangan karir berpengaruh negatif dan signifikan terhadap kinerja pegawai.

2. Hasil Uji t menunjukkan bahwa variabel kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai pada Perumda Air Minum Toya Wening Kota Surakarta. Variabel kepemimpinan tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai, sedangkan variabel pengembangan karir berpengaruh negatif dan signifikan terhadap kinerja pegawai.

3. Hasil Uji F menunjukkan bahwa variabel kepemimpinan, pengembangan karir, dan kepuasan kerja secara bersama-sama (simultan) berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai pada Perumda Air Minum Toya Wening Kota Surakarta.

4. Berdasarkan hasil uji koefisien determinasi (Adjusted R²) sebesar 0,356, dapat disimpulkan bahwa variabel kepemimpinan, pengembangan karir, dan kepuasan kerja mampu menjelaskan kinerja pegawai pada Perumda Air Minum Toya Wening Kota Surakarta sebesar 35,6%, sedangkan sisanya sebesar 64,4% dipengaruhi oleh variabel lain di luar penelitian ini, seperti lingkungan kerja, budaya organisasi, sistem kompensasi, dan beban kerja.

PENELITIAN LANJUTAN

Penelitian ini telah dirancang dan dilaksanakan dengan sebaik-baiknya. Berikut adalah keterbatasan dari penelitian ini:

1. Penelitian ini hanya menyoroti variabel independen yang meliputi kepemimpinan, pengembangan karir, dan kepuasan kerja, sehingga tidak dapat memberikan penjelasan lengkap mengenai faktor-faktor yang

memengaruhi kinerja pegawai. Ada banyak variabel lain yang tidak termasuk dalam penelitian ini, seperti lingkungan kerja, budaya organisasi, sistem kompensasi, dan beban kerja yang dapat memengaruhi kinerja pegawai.

2. Penelitian ini mengandalkan data primer dengan menggunakan kuesioner sebagai metode pengumpulan data, sehingga terdapat batasan dalam mendalami persepsi dan pengalaman pegawai secara menyeluruh. Responden memberikan jawaban yang sangat tergantung pada pemahaman, kejujuran, dan subjektivitas mereka saat mengisi kuesioner, yang dapat menyebabkan terjadinya bias dalam persepsi.

3. Ruang lingkup penelitian ini hanya terfokus pada pegawai Perumda Air Minum Toya Wening di Kota Surakarta, sehingga hasilnya tidak dapat digeneralisasi untuk BUMD lain atau organisasi yang memiliki karakteristik yang berbeda. Perbedaan dalam sistem kerja, budaya organisasi, dan kebijakan manajemen di lembaga lain dapat menghasilkan temuan yang berbeda.

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.
- Armstrong, M. (2003). *A Handbook of Human Resource Management Practice* (9th ed.). Kogan Page.
- 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>
- 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.
- 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>
- 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>

