

SKRIPSI

**PENGARUH KEPEMIMPINAN MOTIVASI KERJA DAN KEPUASAN
KERJA SERTA PENGEMBANGAN KARIR TERHADAP KINERJA
PEGAWAI KANTOR PDAM TIRTA KENCANA SAMARINDA**



Oleh :

GHINA REHAN AUFADHILA

NPM. 2061201086

**Diajukan untuk memenuhi salah satu
syarat guna Memperoleh gelar Sarjana Manajemen**

**PROGRAM STUDI MANAJEMEN
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS
UNIVERSITAS WIDYA GAMA MAHAKAM SAMARINDA**

2026

HALAMAN PERSETUJUAN SKRIPSI

Judul : **PENGARUH KEPEMIMPINAN MOTIVASI KERJA DAN KEPUASAN KERJA SERTA PENGEMBANGAN KARIR TERHADAP KINERJA PEGAWAI KANTOR PDAM TIRTA KENCANA SAMARINDA**

Diajukan Oleh : Ghina Rehan Aufadhila

NPM : 2061201086

Fakultas : Ekonomi dan Bisnis

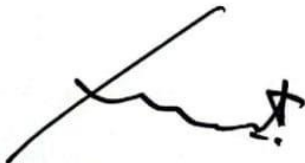
Jurusan/Prog,Studi : Manajemen

Konsentrasi : Manajemen Sumber Daya Manusia

Menyetujui,

Pembimbing I,

Pembimbing II,



Dr. Suyanto SE., M.Si


NIP. 19770809 200501 1 002



Hj. Yeni Yahdiani, S.Sos., MM

NIDN. 1120126901

Mengetahui,

 Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis
Universitas Widya Gama Mahakam Samarinda



Dr. M. Astri Yulidar Abbas, S.E.,MM

NIP. 19730704 200501 1 002

Lulus Ujian Komprehensif Tanggal: 09 April 2026

HALAMAN PENGUJI

SKRIPSI INI TELAH DIUJI DAN DINYATAKAN LULUS

PADA:

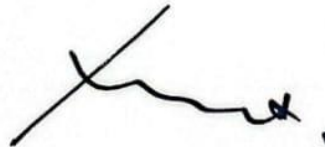
Hari : Kamis

Tanggal : 09 April 2026

Dosen Penguji,

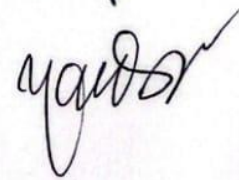
1. Dr.Suyanto, SE., M.Si

1.



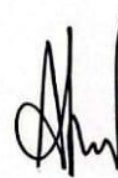
2. Yeni Yahdiani, S.SOS.,MM

2.



3. Dian Irma Aprianti, S.IP.,MM

3.



LEMBAR PERSETUJUAN REVISI SKRIPSI

Yang bertanda tangan dibawah ini menyatakan bahwa :

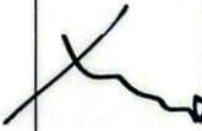

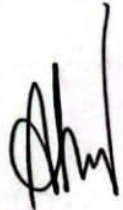
Nama : Ghina Rehan Aufadhila

NPM : 2061201086

Telah melakukan revisi skripsi yang berjudul:

PENGARUH KEPEMIMPINAN MOTIVASI KERJA DAN KEPUASAN KERJA SERTA PENGEMBANGAN KARIR TERHADAP KINERJA PEGAWAI KANTOR PDAM TIRTA KENCANA SAMARINDA.

Sebagaimana telah disarankan oleh dosen penguji, sebagai berikut:

No	Dosen Penguji	Bagian yang direvisi	Tanda Tangan
1.	Dr.Suyanto, SE., M.Si	-	
2.	Hj. Yeni Yahdiani, S.SOS., MM	-	
3.	Dian Irma Aprianti, S.IP., MM	<ul style="list-style-type: none">- Sistematika- Rumusan masalah sesuaikan dengan hipotesis dan kesimpulan- Grand theory- Pembahasan narasikan oleh penulis	



**UNIVERSITAS
WIDYA GAMA MAHAKAM SAMARINDA
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS**

**BERITA ACARA
UJIAN SKRIPSI (KOMPREHENSIF)**

Panitia Ujian Skripsi (Komprehensif) Fakultas Ekonomi Dan Bisnis Universitas Widya Gama Mahakam Samarinda, Program Studi **Manajemen**; telah melaksanakan Ujian Skripsi (Komprehensif) pada hari ini tanggal **09 April 2026** bertempat di **Kampus Universitas Widya Gama Mahakam Samarinda**.

- Mengingat :
1. Undang-Undang No. 20 Tahun 2003, tentang Sistem Pendidikan Nasional.
 2. Undang-Undang No. 12 Tahun 2012 tentang Pendidikan Tinggi.
 3. Peraturan Pemerintah No. 4 Tahun 2014 tentang Pengelolaan dan Penyelenggaraan Pendidikan Tinggi.
 4. Keputusan Badan Akreditasi Nasional Perguruan Tinggi Departemen Pendidikan tentang Status, Peringkat dan Hasil Akreditasi Universitas Widya Gama Mahakam Samarinda Nomor : 238/SK/BAN-PT/Ak.Ppj/PT/III/2023, Terakreditasi Baik Sekali.
 5. Keputusan Badan Akreditasi Nasional Perguruan Tinggi Departemen Pendidikan tentang Status, Peringkat dan Hasil Akreditasi Program Studi Manajemen Fakultas Ekonomi Universitas Widya Gama Mahakam Samarinda Nomor : 338/DE/A.5/AR.10/IV/2023, Terakreditasi Baik Sekali.
 6. Surat Keputusan Yayasan Pembina Pendidikan Mahakam Samarinda No.22.a/SK/YPPM/VI/2017 tentang Pengesahan Statuta Universitas Widya Gama Mahakam Samarinda.
 7. Surat Keputusan Rektor Universitas Widya Gama Mahakam Samarinda Nomor. 424.237/48/UWGM-AK/X/2012 Tentang Pedoman Penunjukkan Dosen Pembimbing dan Penguji Skripsi peserta didik.

- Memperhatikan :
1. Surat Keputusan Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis tentang Penunjukkan Dosen Pembimbing Mahasiswa dalam Penelitian dan Penyusunan Skripsi;
 2. Surat Keputusan Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis tentang Penunjukkan Tim Penguji Ujian Skripsi (Komprehensif) Mahasiswa;
 3. Hasil Rekapitulasi Nilai Ujian Skripsi (Komprehensif) mahasiswa yang bersangkutan;

No.	Nama Penguji	Tanda Tangan	Keterangan
1.	Dr. Suyanto SE, M.Si	1.	Ketua
2.	Hj. Yeni Yandiani S.Sos.MM	2.	Anggota
3.	Dian Irma Aprianti, S.IP.,MM	3.	Anggota

MEMUTUSKAN

Nama Mahasiswa : GHINA REHAN AUFADHILA
NPM : 20.61201.086
Judul Skripsi : Pengaruh Kepemimpinan, Motivasi Kerja, dan Kepuasan Kerja serta Pengembangan Karir Terhadap Kinerja Pegawai Kantor PDAM Tirta Kencana Samarinda.
Nilai Angka/Huruf : **76,53/=B+**

Catatan :

1. **LULUS / TIDAK LULUS**
2. **REVISI / TIDAK REVISI**

Mengetahui

Pembimbing I

Dr. Suyanto SE, M.Si

Pembimbing II

Hj. Yeni Yandiani S.Sos.MM.

RIWAYAT HIDUP



Ghina Rehan Aufadhila; nama panggilan Ghina. Lahir di Samarinda, pada tanggal 28 Mei 2002, putri pertama dari Bapak Muhammad Subhan dan Ibu Retty Kade. Menempuh pendidikan dasar pada tahun 2008 - 2014 pada SDN 006 Samarinda, melanjutkan ke SMPN 7 Samarinda tahun 2014 – 2017, dan melanjutkan pendidikan di SMAN 13 samarinda tahun 2017 – 2020. Terdaftar sebagai Mahasiswa Universitas Widya Gama Mahakam Samarinda, Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Program Studi Manajemen, Konsentrasi Sumber Daya Manusia pada tahun 2020. Melaksanakan KKN di kelurahan Lok Bahu tahun 2023, dengan Dosen Pembimbing Lapangan Bapak Herry Farjam, SKM., M.Kes.

“Perjalanan pendidikan bukan hanya tentang gelar, tetapi tentang membentuk diri menjadi pribadi yang lebih kuat, sabar, dan siap menghadapi kehidupan.”

Salam Hormat,

Ghina Rehan Aufadhila

KATA PENGANTAR

Dengan memanjatkan puji dan Syukur ke hadirat Allah SWT, Tuhan Yang Maha Esa, karena atas kehendak dan karunia-Nya, sehingga penulis dapat menyelesaikan penulisan proposal/kripsi ini yang disusun dari hasil penelitian guna memenuhi sebagian persyaratan memperoleh gelar Sarjana pada Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Widya Gama Mahakam Samarinda.

Penghargaan dan ucapan terima kasih yang tak terhingga juga penulis sampaikan kepada kedua orang tua tercinta, Ayahanda Bapak Muhammad Subhan dan Ibunda Retty Kade, yang selalu memberikan dukungan moral dan materi, doa yang tak pernah putus, serta motivasi yang luar biasa hingga proposal/skripsi ini dapat diselesaikan. Kasih sayang dan pengorbanan kalian adalah kekuatan terbesar bagi penulis.

Selama proses penyusunan proposal/skripsi ini, penulis juga mendapatkan banyak bimbingan, dukungan, dan bantuan dari berbagai pihak. Oleh karena itu, melalui kesempatan ini, izinkanlah penulis menyampaikan rasa terima kasih yang sebesar-besarnya kepada:

1. Bapak Prof. Dr. Husaini Usman, M.Pd., MT selaku Rektor Universitas Widya Gama Mahakam Samarinda.
2. Bapak Dr. M. Astri Yulidar Abbas, SE, MM selaku Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Widya Gama Mahakam Samarinda.
3. Ibu Dian Irma Aprianti, S.IP., MM selaku Ketua Program Studi Manajemen, Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Widya Gama Mahakam Samarinda.
4. Bapak Dr. Suyanto SE.,M.Si selaku Wakil Rektor Universitas Widya Gama Mahakam Samarinda dan selaku dosen pembimbing I dan Ibu Hj. Yeni Yahdiani, S.Sos.,MM selaku dosen pembimbing II yang dengan sabar, tulus, dan penuh dedikasi telah memberikan bimbingan, arahan, serta masukan yang sangat berharga sejak awal hingga akhir penyusunan skripsi ini.
5. Seluruh Bapak/Ibu Dosen Fakultas Ekonomi dan Bisnis yang telah memberikan ilmu pengetahuan selama masa perkuliahan.

6. Staf administrasi Fakultas dan Program Studi yang telah memberikan pelayanan terbaiknya dan selalu berbagi informasi selama proses administrasi dan perkuliahan.
7. Kepada Pimpinan serta seluruh pegawai kantor PDAM Tirta Kencana Samarinda, yang telah memberikan bantuan dan informasi yang sangat berharga dalam penulisan skripsi ini.

Penulis menyadari bahwa proposal/skripsi ini masih jauh dari kata sempurna. Oleh karena itu, kritik dan saran yang membangun sangat diharapkan demi perbaikan di masa mendatang. Semoga skripsi ini dapat memberikan manfaat dan kontribusi positif bagi semua pihak yang membutuhkannya.

Samarinda, 16 April 2026

Penulis,

Ghina Rehan Aufadhila

DAFTAR ISI

HALAMAN JUDUL	i
HALAMAN PERSETUJUAN	ii
HALAMAN PENGUJI	iii
PERSETUJUAN REVISI SKRIPSI	iv
BERRITA ACARA UJIAN	v
RIWAYAT HIDUP	vi
KATA PENGANTAR	vii
DAFTAR ISI	ix
DAFTAR TABEL	xiii
DAFTAR GAMBAR	xiv
DAFTAR LAMPIRAN	xv
ABSTRAK	xvi
BAB I PENDAHULUAN	1
1.1 Latar Belakang	1
1.2 Rumusan Masalah	5
1.3 Batasan Masalah.....	5
1.4 Tujuan Penelitian.....	6
1.5 Manfaat Penelitian.....	6
1.6 Sistematika Penulisan	7
BAB II TINJAUAN PUSTAKA	8
2.1 Penelitian Terdahulu.....	8
2.2 Dasar Teori.....	9
2.2.1 Manajemen Sumber Daya Manusia	9
2.2.2 Kinerja.....	12
2.2.3 Kepemimpinan.....	15
2.2.4 Motivasi Kerja	18

2.2.5 Kepuasan Kerja.....	22
2.2.6 Pengembangan Karir	25
2.3 Model Konseptual	28
2.4 Hipotesis	29
BAB III METODELOGI PENELITIAN	30
3.1 Jenis penelitian	30
3.2 Waktu Dan Tempat Penelitian	30
3.3 Definisi Operasional Variabel.....	30
3.4 Populasi Dan Sampel.....	32
3.5 Teknik Pengumpulan Data.....	34
3.6 Metode Analisis	35
3.7 Pengujian Hipotesis	38
BAB IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN.....	40
4.1 Gambaran Umum Objek perusahaan	40
4.2 Deskripsi Data.....	43
4.3 Analisis Data.....	45
4.4 Pembahasan Hasil Penelitian	63
BAB V KESIMPULAN DAN SARAN	67
5.1 Kesimpulan	67
5.2 Saran.....	68
DAFTAR PUSTAKA.....	70
LAMPIRAN	73

DAFTAR TABEL

Tabel 1.1 Data Absensi Pegawai.....	3
Tabel 2.1 Penelitian Terdahulu	8
Tabel 3.1 Instrumen Skala Likert.....	34
Tabel 3.2 Tabel Korelasi	38
Tabel 4.1 Data Responden Berdasarkan Jenis Kelamin	43
Tabel 4.2 Data Responden Berdasarkan Usia.....	44
Tabel 4.3 Data Responden Berdasarkan Lama Bekerja	44
Tabel 4.4 Data Responden Berdasarkan Pendidikan Terakhir	44
Tabel 4.5 Variabel X1 Kepemimpinan.....	45
Tabel 4.6 Variabel X2 Motivasi Kerja	47
Tabel 4.7 Variabel X3 Kepuasan Kerja.....	48
Tabel 4.8 Variabel X4 Pengembangan Karir	50
Tabel 4.9 Variabel Y Kinerja Pegawai.....	52
Tabel 4.10 Hasil Uji Validitas Kepemimpinan.....	53
Tabel 4.11 Hasil Uji Validitas Motivasi Kerja	54
Tabel 4.12 Hasil Uji Validitas Kepuasan Kerja	54
Tabel 4.13 Hasil Uji Validitas Pengembangan Karir.....	55
Tabel 4.14 Hasil Uji Validitas Kinerja Pegawai	55
Tabel 4.15 Hasil Uji Realibilitas	56
Tabel 4.16 Hasil Uji Normalitas	56
Tabel 4.17 Hasil Uji Multikoleniaritas	57
Tabel 4.18 Hasil Uji Heteroskedastisitas.....	57
Tabel 4.19 Hasil Uji Linearitas	58
Tabel 4.20 Regresi Linier Berganda	59
Tabel 4.21 Koefisien Korelasi (R)	60
Tabel 4.22 Koefisien Determinasi (R^2)	61
Tabel 4.23 Hasil Uji Simultan (F).....	62
Tabel 4.24 Hasil Uji Parsial (T).....	62

DAFTAR GAMBAR

Gambar 4.1 Kantor PDAM Tirta Kencana Samarinda.....	40
Gambar 4.2 Struktur Organisasi	42
Gambar 4.18 Uji Heteroskedastisitas	58

DAFTAR LAMPIRAN

Kuesioner.....	75
Lampiran 1. Surat Balasan Penelitian	80
Lampiran 2. Rekapitulasi Data Kuesioner.....	81
Lampiran 3. Output SPSS Uji Validitas	98
Lampiran 4. Output SPSS Uji Reliabilitas	101
Lampiran 5. Output SPSS Uji Normalitas.....	102
Lampiran 6. Output SPSS Uji Multikoleniaritas.....	102
Lampiran 7. Output SPSS Uji Heteroskedastisitas.....	102
Lampiran 8. Output SPSS Uji Linearitas.....	103
Lampiran 9. Output SPSS Analisis Regresi Linear Berganda.....	103
Lampiran 10. Output SPSS Koefisien Korelasi Dan Koefisien Determinasi .	104
Lampiran 11. Output SPSS Uji F dan Uji T	104

ABSTRAK

Ghina Rehan Aufadhila, Pengaruh Kepemimpinan, Motivasi Kerja dan Kepuasan Kerja serta Pengembangan Karir terhadap Kinerja Pegawai Kantor PDAM Tirta Kencana Samarinda. Dengan dosen Pembimbing I Bapak Dr. Suyanto SE.,M.Si dan Dosen Pembimbing II Ibu Yeni Yahdiani S.SOS.MM.

Penelitian ini dilakukan bertujuan untuk mengetahui secara simultan dan parsial Pengaruh Kepemimpinan, Motivasi Kerja dan Kepuasan Kerja serta Pengembangan Karir terhadap Kinerja Pegawai Kantor PDAM Tirta Kencana Samarinda . Pada penelitian ini, metode penelitian yang digunakan adalah metode kuantitatif. Jumlah sampel sebanyak 140 pegawai dengan menggunakan rumus slovin. Teknik pengumpulan data dalam penelitian ini menggunakan kuesioner yang diukur dengan skala likert. Teknik analisis data menggunakan uji validitas, uji reliabilitas, uji asumsi klasik, analisis regresi linier berganda, uji t (parsial), uji F (simultan), serta uji koefisien determinasi (R^2) dengan bantuan program SPSS.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa Kepemimpinan, Motivasi Kerja dan Kepuasan Kerja serta Pengembangan Karir secara simultan berpengaruh dan signifikan terhadap Kinerja Pegawai. Secara parsial kepemimpinan berpengaruh dan tidak signifikan terhadap Kinerja Pegawai, Motivasi Kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Pegawai, Kepuasan Kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Pegawai, serta Pengembangan Karir berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Pegawai.

Kata Kunci: kepemimpinan, motivasi kerja, kepuasan kerja, pengembangan karir, kinerja pegawai

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Di dalam organisasi, manusia merupakan unsur yang terpenting dalam suatu organisasi. Tanpa peran manusia meskipun berbagai faktor yang dibutuhkan itu telah tersedia, organisasi tidak akan berjalan. Karena manusia merupakan penggerak dan penentu jalannya suatu organisasi. Setiap organisasi dalam melakukan kegiatannya tidak terlepas dari adanya sumber daya yang mendukung organisasi tersebut. Salah satu jenis sumber daya yang pasti ada dalam organisasi adalah sumber daya manusia. Sumber daya manusia merupakan sumber daya yang terdiri atas beberapa individu yang bekerjasama untuk mencapai tujuan organisasi.

Sumber daya manusia merupakan peran utama dalam sebuah perusahaan. Sumber daya manusia salah satu unsur yang mempunyai peranan penting di dalam perusahaan, karena suatu perusahaan sangat bergantung pada peran yang dijalankan oleh orang-orang yang ada didalamnya. Sumber daya manusia di dalam perusahaan perlu dikelola secara profesional untuk mewujudkan keseimbangan antara kebutuhan pegawai dengan tuntutan dan kemampuan yang dimiliki perusahaan.

PDAM Tirta Kencana Samarinda merupakan perusahaan daerah yang memiliki peran penting dalam menyediakan layanan air bersih kepada masyarakat. Sebagai penyedia layanan publik, PDAM dituntut mampu memberikan pelayanan yang baik dari segi kualitas, kuantitas, maupun kontinuitas air bersih. Dalam pelaksanaannya, PDAM Tirta Kencana Samarinda masih menerima keluhan dari masyarakat atau pelanggannya baik secara langsung maupun melalui media massa. Keluhan tersebut antara lain terkait debit air yang kecil, air yang keruh dan berwarna kecoklatan, serta kualitas yang dinilai kurang baik. Kondisi tersebut menunjukkan bahwa kinerja pegawai dalam memberikan pelayanan kepada masyarakat belum sepenuhnya maksimal.

Kinerja pegawai merupakan faktor penting dalam menentukan keberhasilan instansi atau organisasi dalam mencapai tujuannya. Kinerja pegawai yang tinggi merupakan faktor penting dalam pencapaian organisasi. Sebaliknya, apabila kinerja pegawai rendah, maka tujuan organisasi akan sulit dicapai karena pekerjaan yang

dihasilkan menjadi kurang optimal. Kinerja yang optimal tidak hanya dipengaruhi oleh kemampuan dan keterampilan individu, tetapi juga oleh faktor-faktor seperti kepemimpinan, motivasi, kepuasan kerja, dan pengembangan karir

Kepemimpinan berperan dalam mempengaruhi, menggerakkan, dan mengarahkan individu atau kelompok dalam rangka mencapai tujuan tertentu. Seroang pemimpin yang baik tidak hanya memberikan arahan dan inspirasi, tetapi juga mampu menjadi teladan serta terbuka terhadap masukan dan keluhan dari bawahannya. Kepemimpinan PDAM Tirta Kencana dapat dilihat dari bagaimana pimpinan memberikan arahan, pengawasan, serta kesempatan kepada pegawai untuk menyampaikan masukan dalam menjalankan tugas. Dalam pelaksanaannya, kepemimpinan dinilai belum berjalan secara optimal. Pimpinan tidak selalu melakukan pengawasan langsung terhadap pekerjaan pegawai dan terkadang menerima masukan dari pegawai. Namun, pada situasi tertentu pimpinan juga memberikan arahan yang tegas guna memastikan pekerjaan dapat diselesaikan sesuai dengan target yang telah ditetapkan.

Faktor lain yang dapat mendorong dan meningkatkan kinerja pegawai adalah motivasi. Menurut Sunyoto (2019), motivasi membicarakan tentang bagaimana cara mendorong semangat kerja seseorang agar mau bekerja dengan memberikan secara optimal kemampuan dan keahliannya guna mencapai tujuan organisasi. Motivasi kerja pegawai PDAM Tirta Kencana Samarinda, menunjukkan bahwa sebagian pegawai masih memiliki tingkat motivasi kerja yang rendah. Hal tersebut dapat dilihat dari masih adanya pegawai yang kurang bersungguh-sungguh dan kurang teliti dalam bekerja, sebagian pegawai yang tidak menyelesaikan pekerjaannya tepat waktu, datang terlambat, pulang lebih awal maupun keluar masuk kantor selama jam kerja.

Kondisi tersebut menunjukkan bahwa motivasi kerja pegawai masih perlu ditingkatkan. Adapun bentuk motivasi yang diberikan oleh PDAM Tirta Kencana Samarinda antara lain penghargaan atas kinerja berupa pemberian insentif, jaminan sosial, gaji yang sesuai, dan pelatihan kerja dan promosi yang akan didapat oleh pegawai. Selain itu, PDAM Tirta Kencana Samarinda juga menerapkan kebijakan pemberian sanksi berupa pemotongan gaji bagi pegawai yang datang terlambat

tanpa keterangan dan alasan yang jelas. Kebijakan ini tersebut diharapkan mampu menumbuhkan rasa tanggung jawab dan kesadaran pegawai terhadap aturan kerja yang berlaku

Tabel 1.1 Data Absensi Pegawai PDAM Tirta Kencana Samarinda

No.	Tahun 2025	Terlambat	Izin	Alpa	Persentase
1	Januari	1040	41	55	63%
2	Februari	1061	36	57	62%
3	Maret	313	33	74	86%
4	April	858	28	59	69%
5	Mei	864	20	77	69%
6	Juni	263	50	64	88%
7	Juli	836	46	46	70%
8	Agustus	224	12	73	90%
9	September	182	24	66	91%
10	Oktober	177	20	31	93%
11	November	186	13	48	92%
12	Desember	217	27	75	90%

Sumber: PDAM Tirta Kencana Samarinda, 2025

Berdasarkan tabel 1.1 data absensi pegawai PDAM Tirta Kencana Samarinda tahun 2025, masih ditemukan tingkat keterlambatan, izin, dan ketidakhadiran tanpa keterangan (alpa) pada setiap bulan. Pada bulan Januari dan Februari tingkat kehadiran pegawai berada pada persentase sebesar 63% dan 62%. Rendahnya persentase kehadiran tersebut disebabkan oleh tingginya jumlah pegawai yang datang terlambat serta meningkatnya ketidakhadiran pegawai baik karena izin maupun tanpa keterangan.

Faktor lain yang dapat mempengaruhi peningkatan kinerja pegawai yaitu kepuasan kerja. Kepuasan kerja merupakan suatu perasaan atau sikap positif seorang pegawai terhadap pekerjaannya yang dicerminkan sejauh mana kebutuhan, harapan, dan keinginan terpenuhi dalam lingkungan kerja. Kepuasan kerja merupakan salah satu faktor penting yang mempengaruhi sikap dan perilaku pegawai dalam melaksanakan pekerjaan serta berkontribusi terhadap pencapaian kinerja organisasi. Kepuasan kerja pegawai di PDAM Tirta Kencana Samarinda, dapat dilihat dari ketidaksesuaian antara pekerjaan yang dijalani dengan harapan dan kemampuan pegawai, sehingga menimbulkan rasa kurang puas dalam bekerja.

Selain motivasi kerja dan kepuasan kerja, pengembangan karir juga merupakan hal yang mempengaruhi kinerja pegawai. Menurut Sinambela (2017) Pengembangan karir adalah usaha yang dapat dilakukan oleh perusahaan untuk merencanakan karir karyawannya, hal ini disebut dengan manajemen karir, yakni merencanakan, melaksanakan, dan mengawasi karir. PDAM Tirta Kencana Samarinda memiliki jenjang karir yang tersusun mulai dari pegawai pelaksana, kepala sub bagian, manajer hingga jajaran direksi.

Pada tingkat paling dasar terdapat pegawai pelaksana atau staf, yang bertugas menjalankan pekerjaan teknis maupun administratif sesuai bidang masing-masing seperti pelayanan pelanggan, administrasi keuangan, operator instalasi pengolahan air (IPA), hingga teknisi lapangan. Posisi ini mensyaratkan pendidikan minimal SMA/SMK, D3, atau S1 serta kemampuan melaksanakan tugas operasional dengan baik. Pegawai staf yang telah memenuhi kriteria tertentu dapat ditugaskan atau diberikan kesempatan untuk menduduki jabatan, seperti asisten manajer atau kepala sub bagian (kasubag), apabila telah memenuhi persyaratan tertentu, seperti pendidikan minimal D3 atau S1 sesuai bidang, memiliki kompetensi teknis yang sesuai, serta mengikuti pelatihan atau diklat sesuai bidang tugas. Jenjang berikutnya adalah manajer, seperti manajer keuangan, manajer produksi, dan manajer distribusi. Jabatan ini mensyaratkan pendidikan minimal S1 atau S2, pengalaman kerja yang memadai serta kemampuan manajerial dan kepemimpinan.

Berdasarkan hasil observasi dan wawancara dengan Bapak Fitriansyah selaku asisten manajer bagian Sumber Daya Manusia (SDM), PDAM Tirta Kencana Samarinda secara rutin melaksanakan program pendidikan dan pelatihan (Diklat) bagi seluruh pegawai setiap tahunnya. Kegiatan pelatihan ini disesuaikan dengan bidang kerja masing-masing divisi seperti bagian perawatan, administrasi, keuangan dan bagian divisi lainnya, dengan tujuan untuk meningkatkan keterampilan dan pengetahuan pegawai sesuai dengan tugasnya. Melalui pelatihan tersebut pegawai diharapkan mampu bekerja lebih efektif serta meningkatkan kinerja dalam memberikan pelayanan yang lebih baik kepada masyarakat.

Selain pelatihan, PDAM Tirta Kencana Samarinda juga memberikan beasiswa pendidikan bagi pegawai sebagai bentuk pengembangan sumber daya manusia dan memberikan kesempatan bagi pegawai untuk mengembangkan karirnya. Namun, dalam pelaksanaannya masih ditemukan beberapa pegawai yang tidak melanjutkan karirnya di PDAM Tirta Kencana Samarinda setelah menyelesaikan pendidikan, meskipun sebelumnya telah memperoleh dukungan beasiswa dari perusahaan.

Berdasarkan uraian latar belakang diatas, penulis terdorong untuk melakukan penelitian dengan judul **“Pengaruh Kepemimpinan, Motivasi Kerja dan Kepuasan Kerja serta Pengembangan Karir Terhadap Kinerja Pegawai Kantor PDAM Tirta Kencana Samarinda”**.

1.2 Rumusan masalah

Berdasarkan latar belakang di atas dengan memperhatikan beberapa aspek masalah, maka dapat dirumuskan dalam penelitian ini sebagai berikut:

1. Apakah ada pengaruh kepemimpinan, motivasi kerja dan kepuasan kerja serta pengembangan karir terhadap kinerja pegawai kantor PDAM Tirta Kencana Samarinda?
2. Apakah ada pengaruh kepemimpinan terhadap kinerja pegawai kantor PDAM Tirta Kencana Samarinda?
3. Apakah ada pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja pegawai kantor PDAM Tirta Kencana Samarinda?
4. Apakah ada pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja pegawai kantor PDAM Tirta Kencana Samarinda?
5. Apakah ada pengaruh pengembangan karir terhadap kinerja pegawai kantor PDAM Tirta Kencana Samarinda?

1.3 Batasan Masalah

Adapun batasan masalah pada penelitian ini yang berfokus kepada suatu masalah yang terjadi pada Kantor PDAM Tirta Kencana Samarinda. Dengan demikian penulis hanya meneliti tentang “pengaruh kepemimpinan, motivasi kerja,

kerja dan kepuasan kerja serta pengembangan karir terhadap kinerja pegawai Kantor PDAM Tirta Kencana Samarinda” .

1.4 Tujuan Penelitian

Berdasarkan rumusan masalah yang ada, adapun tujuan yang ingin dicapai dari penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Untuk mengetahui pengaruh kepemimpinan, motivasi kerja dan kepuasan kerja serta pengembangan karir terhadap kinerja pegawai kantor PDAM Tirta Kencana Samarinda.
2. Untuk mengetahui pengaruh kepemimpinan terhadap kinerja pegawai kantor PDAM Tirta Kencana Samarinda
3. Untuk mengetahui pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja pegawai kantor PDAM Tirta Kencana Samarinda.
4. Untuk mengetahui pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja pegawai kantor PDAM Tirta Kencana Samarinda.
5. Untuk mengetahui pengaruh pengembangan karir terhadap kinerja pegawai kantor PDAM Tirta Kencana Samarinda.

1.5 Manfaat Penelitian

Adapun manfaat penulisan ini adalah sebagai berikut:

1. Manfaat Teoritis

Sebagai bahan informasi bagi pihak lain yang berkepentingan ingin menggunakan hasil penelitian sebagai bahan perbandingan terkait dengan pengaruh kepemimpinan, motivasi kerja dan kepuasan kerja serta pengembangan karir terhadap kinerja pegawai.
2. Manfaat Praktis
 - a. Penelitian ini diharapkan mampu memberikan informasi yang bermanfaat dan dapat dijadikan masukan dalam melaksanakan kegiatan-kegiatan perusahaan dimasa yang akan datang.
 - b. Dapat memberikan pengaruh positif sebagai bahan masukan ilmu pengetahuan dan wawasan serta dikembangkan dengan melakukan penelitian lebih lanjut.

c. Untuk meraih Gelar Sarjana

1.6 Sistematika Penulisan

Sistematika penulisan yang dimaksud adalah sebuah gambaran penulisan secara keseluruhan. Adapun sistematika penulisan adalah sebagai berikut:

BAB I : PENDAHULUAN

Pada bab ini menguraikan tentang latar belakang, rumusan masalah, tujuan penelitian, manfaat penelitian, dan sistematika penulisan.

BAB II : DASAR TEORI

Pada bab ini menguraikan mengenai teori yang berhubungan dengan pokok permasalahan yang akan dijadikan landasan dalam penulisan skripsi ini. Bab ini juga memaparkan mengenai penelitian terdahulu, tinjauan teori, model konseptual dan hipotesis dari penelitian ini.

BAB III : METODOLOGI PENELITIAN

Bab ini membahas mengenai metodologi penelitian, definisi operasional variabel, populasi dan sampel, teknik pengumpulan data, metode analisis, dan pengujian hipotesis yang digunakan dalam penelitian ini.

BAB IV : HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Bab ini membahas mengenai gambaran umum dari riset yang terdiri dari gambaran umum perusahaan, gambaran objek yang diteliti, analisis data serta pembahasan hasil penelitian ini.

BAB V : KESIMPULAN DAN SARAN

Bab ini berisi tentang kesimpulan dan saran untuk penelitian ini.

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

2.1 Penelitian Terdahulu

Penelitian terdahulu merupakan cara dari peneliti untuk mencari mengetahui perbandingan, serta digunakan sebagai tolak ukur peneliti untuk menulis dan menganalisis pada penelitian selanjutnya. Di dalam penelitian terdapat peneliti terdahulu yang dijadikan atau referensi yang mendukung penelitian yang sedang diteliti:

Tabel 2.1 Penelitian Terdahulu

Penelitian Terdahulu	
Nama	Erlangga (2021).
Judul	“Pengaruh Kepemimpinan dan Motivasi Terhadap Kinerja Karyawan PDAM Tirta Musi Unit Sako Kenten”.
Hasil Penelitian	Hasil dari penelitian ini menunjukkan bahwa variabel kepemimpinan dan variabel motivasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.
Persamaan	Variabel Kepemimpinan, variabel motivasi, variabel kinerja karyawan dan metode penelitian.
Perbedaan	Lokasi penelitian, jumlah populasi, jumlah sampel, teknik sampling.
Nama	Saputra & Marlius (2024).
Judul	“Pengaruh Beban Kerja, Motivasi Kerja dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada PDAM Sanjung Buan Sijunjung”.
Hasil Penelitian	Hasil dari penelitian ini menunjukkan bahwa beban kerja tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan, motivasi kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan dan kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.
Persamaan	Variabel motivasi kerja, variabel kepuasan kerja, dan variabel kinerja karyawan.
Perbedaan	Lokasi penelitian, jumlah populasi, jumlah sampel, teknik sampling.
Nama	Salsabila & Asmike (2022).
Judul	“Pengaruh Kompetensi, Pelatihan dan Pengembangan Karir Terhadap Kinerja Karyawan Pada Kantor PDAM Tirta Taman Sari Kota Madiun”.
Hasil Penelitian	Hasil dari penelitian ini menunjukkan terdapat pengaruh secara simultan antara kompetensi, pelatihan dan pengembangan karir terhadap kinerja karyawan.
Persamaan	Variabel pengembangan karir, variabel kinerja karyawan, metode penelitian.
Perbedaan	Lokasi penelitian, jumlah populasi, jumlah sampel, teknik sampling

Sumber : Diolah peneliti,2026

2.2 Dasar Teori

2.2.1 Manajemen Sumber Daya Manusia

Manajemen sumber daya manusia merupakan kegiatan perencanaan, pengadaan, pemeliharaan atau penggunaan sumber daya manusia dalam upaya mencapai tujuan individu maupun organisasional.

Menurut Panggabean (2022) Manajemen adalah sebuah proses yang terdiri atas fungsi-fungsi perencanaan, pengorganisasian, kepemimpinan, dan pengendalian kegiatan sumber daya manusia dan sumber daya yang lainnya untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan secara efisien

Menurut Sedarmayanti (2017:3) manajemen sumber daya manusia merupakan suatu proses pemanfaatan sumber daya manusia secara efisien dan efektif melalui kegiatan perencanaan, penggerakkan, serta pengendalian semua nilai yang menjadi kekuatan manusia untuk mencapai tujuan.

Selanjutnya menurut Mangkunegara (2021) mengatakan bahwa manajemen sumber daya manusia merupakan perencanaan, pengorganisasian, pengkoordinasian, pelaksanaan dan pengawasan terhadap pengembangan pemberian balas jasa, pengintegrasian pemeliharaan dan pemisahan tenaga kerja dalam rangka pencapaian tujuan

2.2.1.1 Tujuan Manajemen Sumber Daya Manusia

Menurut Sedarmayanti (2017:9) tujuan manajemen sumber daya manusia sangat bervariasi antara satu organisasi perusahaan dengan perusahaan lain tergantung tingkat perkembangan organisasi tersebut.

Tujuan Manajemen Sumber Daya Manusia sebagai berikut:

1. Memberikan saran kepada pihak manajemen tentang kebijakan sumber daya manusia untuk memastikan organisasi perusahaan mempunyai sumber daya manusia bermotivasi tinggi yang dilengkapi sarana untuk menghadapi perubahan.
2. Memelihara dan melaksanakan kebijakan serta prosedur sumber daya manusia dalam mencapai tujuan

3. Mengatasi krisis dan situasi sulit dalam hubungan antar pegawai agar tidak ada konflik atau gangguan dalam mencapai tujuan perusahaan.
4. Menyediakan sarana komunikasi antar karyawan dan manajemen organisasi.
5. Membantu perkembangan arah dan strategi perusahaan secara keseluruhan dalam memperhatikan aspek sumber daya manusia.
6. Menyediakan bantuan serta menciptakan kondisi yang dapat membantu dalam mencapai tujuan.

2.2.1.2 Fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia

Menurut Sedarmayanti (2019:6-8) terdapat dua fungsi manajemen sumber daya manusia yaitu fungsi manajerial MSDM dan fungsi operasional MSDM sebagai berikut:

1. Fungsi Manajerial Manajemen Sumber Daya Manusia:

a) Perencanaan

Setiap manajer harus menyadari bahwa pentingnya perencanaan, manajer harus memberikan perhatian pada fungsi perencanaan.

b) Pengorganisasian

Setelah rangkaian tindakan yang akan dilakukan telah ditetapkan maka akan ditetapkan suatu organisasi beserta karyawan/pegawai untuk melaksanakannya karena organisasi merupakan alat mencapai tujuan. Sumber daya manusia membentuk organisasi untuk merancang struktur hubungan antara jabatan, kepegawaian serta faktor fisik.

c) Penggerakan

Fungsi pergerakan sangat penting bagi suatu perusahaan karena merupakan sebagai langkah awal untuk menggerakkan, mengarahkan, memotivasi, mengusahakan, tenaga kerja dan bekerja secara efektif dan efisien.

d) Pengawasan

Fungsi pengawasan yaitu untuk mengadakan pengamatan serta pemeriksaan atas pelaksanaan dan membandingkan dengan rencana. Jika terjadi penyimpangan maka diambil tindakan atau penyusunan kembali rencana untuk penyesuaian yang diperlukan.

2. Fungsi Operasional Manajemen Sumber Daya Manusia:

a) Pengadaan

Pengadaan sumber daya manusia adalah kegiatan untuk memperoleh SDM yang tepat dari kuantitas yang dibutuhkan dalam mencapai tujuan perusahaan. Pengadaan sumber daya manusia meliputi perencanaan SDM, penarikan SDM, mengadakan seleksi SDM, penempatan dan orientasi.

b) Pengembangan SDM

Karyawan harus dikembangkan untuk meningkatkan keterampilan, pengetahuan, sikap melalui latihan, dan pengembangan agar dapat melaksanakan tugas dengan baik.

c) Pemberian Kompensasi/Balas Jasa

Fungsi balas jasa adalah pemberian penghargaan langsung dan tidak langsung dalam bentuk material maupun non material yang layak kepada karyawan atau kontribusi mereka dalam pencapaian tujuan perusahaan.

d) Pemeliharaan pegawai

Fungsi pemeliharaan karyawan berkaitan dengan usaha dalam mempertahankan kesinambungan dari keadaan yang telah dicapai melalui fungsinya. Dua aspek utama karyawan yang dipertahankan dalam fungsi pemeliharaan yaitu sikap positif karyawan terhadap pekerjaan dan kondisi fisik karyawannya.

e) Pemutusan Hubungan Kerja

Fungsi pemutusan hubungan kerja sangat kompleks dan penuh tantangan karena pegawai akan meninggalkan perusahaan walaupun belum habis masa kerjanya.

2.2.2 Kinerja

Kinerja berasal dari kata *job performance* atau *actual performance* (prestasi kerja atau prestasi sesungguhnya yang dicapai oleh seseorang). Kinerja merupakan hasil kerja atau bisa dikatakan sebagai prestasi kerja yang dicapai seseorang karyawan di dalam perusahaan selama ia bekerja di perusahaan tersebut sesuai dengan tanggung jawab yang sudah diberikan kepada karyawan tersebut.

Menurut Cascio (2016:62) menjelaskan bahwa kinerja merupakan konsep yang terkait erat dengan produktivitas, di mana kinerja didefinisikan sebagai kemampuan individu atau kelompok untuk mencapai tujuan dan target yang telah ditetapkan suatu organisasi.

Menurut Rivai (2018:15) kinerja adalah kesediaan seseorang atau kelompok untuk melakukan sesuatu kegiatan dan menyempurnakan sesuai dengan tanggung jawabnya seperti hasil yang diharapkan.

Menurut Mangkunegara (2020) yang dimaksud kinerja (*performance*) adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seseorang karyawan dalam melaksanakan tugasnya sesuai dan tanggung jawab yang diberikan kepadanya.

2.2.2.1 Tujuan Kinerja

Sedarmayanti (2022) mengemukakan beberapa tujuan dari penilaian kinerja sebagai berikut :

- a. Mengetahui keterampilan dan kemampuan karyawan
- b. Sebagai dasar perencanaan bidang kepegawaian, khususnya penyempurnaan kondisi kerja, peningkatan mutu kinerja dan hasil kerja.
- c. Sebagai dasar pengembangan dan pendayagunaan karyawan seoptimal mungkin, sehingga dapat diarahkan jenjang/ rencana karirnya, kenaikan pangkat dan kenaikan jabatan.
- d. Mendorong terciptanya hubungan timbal balik yang sehat antara atasan dan bawahan.

- e. Mengetahui kondisi organisasi secara keseluruhan dari bidang kepegawaian, khususnya kinerja karyawan dalam bekerja.
- f. Secara pribadi, karyawan mengetahui kekuatan dan kelemahannya sehingga dapat memacu perkembangan karirnya.
- g. Hasil penilaian pelaksanaan pekerjaan dapat bermanfaat bagi penelitian dan pengembangan di bidang kepegawaian.

2.2.2.2 Faktor-faktor Yang Mempengaruhi Kinerja

Menurut Kasmir (2016:189-193) dalam bukunya yang berjudul Manajemen Sumber Daya Manusia. Faktor- faktor yang mempengaruhi kinerja adalah sebagai berikut:

- a. Kemampuan dan Keahlian
Merupakan kemampuan atau *skill* yang dimiliki seseorang dalam melakukan suatu pekerjaan.
- b. Pengetahuan
Merupakan adalah pengetahuan tentang pekerjaan.
- c. Rancangan Kerja
Merupakan rancangan pekerjaan yang akan memudahkan pegawai dalam mencapai tujuannya.
- d. Kepribadian
Yaitu kepribadian seseorang atau karakter yang dimiliki seseorang.
- e. Motivasi Kerja
Motivasi kerja merupakan dorongan bagi seseorang untuk melakukan pekerjaan.
- f. Kepemimpinan
Kepemimpinan merupakan perilaku seorang pemimpin dalam mengatur, mengelola, memerintah bawahannya untuk melakukan pekerjaan.
- g. Gaya Kepemimpinan
Kepemimpinan merupakan perilaku seorang pemimpin dalam menghadapi atau memerintahkan bawahannya.

- h. Budaya Organisasi
Merupakan kebiasaan-kebiasaan yang berlaku dan dimiliki oleh suatu organisasi dan instansi.
- i. Kepuasan Kerja
Merupakan perasaan senang atau gembira, atau perasaan suka seseorang sebelum atau setelah melakukan suatu pekerjaan.
- j. Lingkungan Kerja
Merupakan suasana, atau kondisi di sekitar lokasi tempat bekerja.
- k. Loyalitas
Merupakan kesetiaan pegawai untuk tetap bekerja dan membela organisasi atau instansi dimana tempat bekerjanya.
- l. Komitmen
Merupakan usaha pegawai untuk menjalankan kebijakan dalam bekerja.
- m. Disiplin
Merupakan usaha pegawai untuk menjalankan aktivitas kerjanya secara sungguh-sungguh.

2.2.2.3 Indikator Kinerja

Menurut Mangkunegara (2017 : 75) mengemukakan indikator kinerja pegawai, sebagai berikut :

1. Kuantitas Kerja, dapat diartikan seberapa baik seorang pegawai dalam mengerjakan apa yang seharusnya dikerjakan. Meliputi: kerapihan hasil kerja, ketelitian dalam bekerja, kesesuaian hasil kerja dengan standar kerja, dan tingkat kehati-hatian dalam bekerja.
2. Kualitas Kerja, yaitu segala sesuatu yang dapat dihitung berkaitan dengan hasil kerja atau output. Meliputi: kesesuaian jumlah output yang dihasilkan dengan target kerja, kehadiran, ketepatan waktu dalam menjalankan tugas, ketepatan dalam jam kerja dan kesalahan yang dilakukan dalam bekerja.

3. Pelaksanaan tugas, meliputi: kemampuan bekerja sama, pemahaman tugas, evektifitas dan efisiensi dalam penggunaan sumber daya, dan keahlian dalam menjalankan tugas.
4. Tanggung Jawab, meliputi : ketaan dan kepatuhan terhadap peraturan, kesediaan menjaga nama baik organisasi, kesediaan untuk patuh menjalankan tugas, inisiatif dan kepedulian terhadap tugas.

2.2.3 Kepemimpinan

Istilah Kepemimpinan atau leadership merupakan asal kata dari “pemimpin” atau “*leader*”. Apabila didefinisikan, Kepemimpinan diambil dari Bahasa Inggris yaitu leader yang bermakna memberikan pengarahan, melakukan binaan, berhak atas suatu pengaturan, penuntutan dan mempengaruhi orang lain.

Menurut Robbins & Judge, (2018) kepemimpinan merupakan kemampuan untuk mempengaruhi suatu kelompok ke arah tercapainya suatu tujuan. Definisi kepemimpinan secara luas meliputi proses mempengaruhi dalam menentukan tujuan organisasi, memotivasi perilaku pengikut untuk mencapai tujuan, mempengaruhi untuk memperbaiki kelompok dan budayanya

Sukmayanti (2021) mengemukakan bahwa kepemimpinan adalah kemampuan seseorang untuk mempengaruhi, mengarahkan dan memotivasi seseorang, kelompok atau organisasi agar mau mengikuti dan menuruti apa yang telah menjadi keputusan atau ketetapan untuk mencapai tujuan organisasi.

Sedarmayanti (2020) memberikan pengertian kepemimpinan adalah sebagai berikut :

1. Proses dalam mempengaruhi orang lain agar mau atau tidak melakukan sesuatu yang diinginkan.
2. Hubungan interaksi antar pengikut dan pemimpin dalam mencapai tujuan bersama.
3. Proses memberi arti terhadap usaha kolektif, dan mengakibatkan kesediaan untuk melakukan usaha yang diinginkan untuk pencapaian sasaran.

2.2.3.1 Faktor-faktor Yang Mempengaruhi Kepemimpinan

Terdapat beberapa faktor yang mempengaruhi kepemimpinan menurut Soekarso,dkk., dalam hidayat (2021:20-21) mengemukakan bahwa faktor yang mempengaruhi kepemimpinan diantaranya:

- a. Pemimpin, adalah orang yang akan memimpin. Pemimpin dapat mempengaruhi kepemimpinan, hal ini dapat dilihat dari diri (sifat) seorang perilaku kepemimpinan (gaya kepemimpinan)
- b. Anggota, atau pengikut adalah orang yang akan dipimpin (bawahan). Anggota dapat menentukan atau mempengaruhi kepemimpinan, hal ini dapat dilihat dari karakteristik bawahan, tingkat kematangan bawahan dan lain sebagainya,
- c. Pengaruh merupakan tindakan sejauh mana perilaku yang dicontohkan yang menyebabkan perubahan sikap dan perilaku baik individu maupun kelompok.
- d. Kekuasaan, atau power merupakan kapasitas dalam mempengaruhi perilaku individu atau kelompok, yakni kapasitas memimpinnya.
- e. Nilai merupakan keyakinan dasar tentang sesuatu yang mempengaruhi perilaku atau bagaimana cara bertindak individu maupun kelompok.
- f. Tujuan merupakan hasil atau sasaran yang akan dicapai. Dalam mencapai sasaran atau tujuan setiap pemimpin memiliki gaya kepemimpinan yang berbeda, sehingga tujuan dapat mempengaruhi kepemimpinan.

2.2.3.2 Indikator Kepemimpinan

Terdapat empat dimensi dan indikator dalam kepemimpinan menurut Robert House dalam Syamsul (2012:30) yaitu:

1. Direktif
 - a) Karyawan tau apa yang diharapkan pemimpin dari kinerja-kinerja mereka.
 - b) Pengarahan khusus dari pemimpin
2. Supportive
 - a) Mampu melaksanakan suasana kerja yang kondusif

- b) Memperhatikan kesejahteraan karyawan
- 3. Partisipatif
 - a) Memberikan kebebasan berpendapat
 - b) Mempertimbangkan saran
- 4. Kepemimpinan berorientasi pada prestasi
 - a) Menetapkan tujuan
 - b) Memperlihatkan kepercayaan bahwa karyawan dapat mencapai standar yang tinggi

Sedangkan menurut Kartono (2021) dan Lisa Paramita (2017) bahwa indikator peran kepemimpinan menyatakan sebagai berikut:

1. Kemampuan Mengambil Keputusan

Pengambilan keputusan adalah suatu pendekatan yang sistematis terhadap hakikat alternatif yang dihadapi dan mengambil tindakan yang menurut perhitungan merupakan tindakan yang paling tepat.

2. Kemampuan Memotivasi

Kemampuan memotivasi adalah daya pendorong yang mengakibatkan seorang anggota organisasi mau dan rela untuk menggerakkan kemampuannya (dalam bentuk keahlian atau keterampilan) tenaga dan waktunya untuk menyelenggarakan berbagai kegiatan yang menjadi tanggung jawabnya dan menunaikan kewajibannya, dalam rangka pencapaian tujuan dan berbagai sasaran organisasi yang telah ditentukan sebelumnya.

3. Kemampuan Komunikasi

Kemampuan komunikasi adalah kecakapan atau kesanggupan menyampaikan pesan, gagasan, atau pikiran kepada orang lain dengan tujuan orang lain

tersebut memahami apa yang dimaksudkan dengan baik, secara langsung lisan atau tidak langsung.

4. Kemampuan Mengendalikan Pegawai

Seorang pemimpin harus memiliki keinginan untuk membuat orang lain mengikuti keinginannya dengan menggunakan kekuatan pribadi atau jabatan secara efektif dan pada tempatnya.

5. Tanggung Jawab

Seorang pemimpin harus memiliki tanggung jawab kepada bawahannya. Tanggung jawab bisa diartikan sebagai kewajiban yang wajib menanggung, memikul jawab, menanggung segala sesuatunya atau memberikan jawab dan menanggung akibatnya.

6. Kemampuan Mengendalikan Emosional

Kemampuan mengendalikan emosional adalah hal yang sangat penting bagi keberhasilan hidup kita. Semakin baik kemampuan kita mengendalikan emosi semakin mudah kita akan meraih kebahagiaan.

2.2.4 Motivasi Kerja

Motivasi kerja para pegawai pada dasarnya merupakan dorongan seorang pegawai dalam bekerja. Motivasi kerja adalah sesuatu yang menimbulkan semangat atau dorongan dalam diri seseorang untuk mau bekerja dengan giat dan baik dalam organisasinya.

Menurut Sunyoto (2019), motivasi membicarakan tentang bagaimana cara mendorong semangat kerja seseorang agar mau bekerja dengan memberikan secara optimal kemampuan dan keahliannya guna mencapai tujuan organisasi. Motivasi menjadi penting karena dengan motivasi diharapkan setiap karyawan mau bekerja keras dan antusias untuk mencapai produktivitas kerja yang tinggi. Perilaku seseorang dipengaruhi dan dirangsang oleh keinginan, pemenuhan kebutuhan serta

tujuan dan kepuasannya. Rangsangan timbul dari dalam dan dari luar. Rangsangan ini akan menciptakan dorongan pada seseorang untuk melakukan aktivitas.

Menurut Robbins & Judge (2019) motivasi adalah kesediaan individu untuk mengerahkan usaha dalam mencapai target organisasi, yang dipengaruhi bagaimana tujuan tersebut memenuhi kebutuhannya.

Menurut Hasibuan (2021), motivasi merupakan dorongan yang memunculkan gairah aktivitas supaya dapat bekerja sama, efektif, dan berhubungan terhadap semua upaya yang dilakukannya dalam memperoleh kepuasan.

2.2.4.1 Fungsi Motivasi Kerja

Motivasi mendorong timbulnya kelakuan dan mempengaruhi serta merubah kelakuan. Menurut Notoatmodjo (2021), motivasi mempunyai tiga fungsi yaitu:

1. Mendorong manusia untuk berbuat, jadi sebagai penggerak atau motor yang melepaskan energi. Motivasi dalam hal ini merupakan motor penggerak dari setiap kegiatan yang akan dikerjakan.
2. Menentukan arah perbuatan, yakni ke arah tujuan yang hendak dicapai. Dengan demikian motivasi dapat memberikan arah dan kegiatan yang harus dikerjakan sesuai dengan rumusan tujuan yang sudah direncanakan sebelumnya.
3. Menyeleksi perbuatan, yakni menentukan perbuatan-perbuatan apa yang harus dikerjakan yang serasi guna mencapai tujuan, dengan menyisihkan perbuatan-perbuatan yang tidak bermanfaat bagi tujuan tersebut. Pilihan perbuatan yang sudah ditentukan atau dikerjakan akan memberikan kepercayaan diri yang tinggi karena sudah melaksanakan proses penyeleksian.

Fungsi motivasi menurut Hasibuan (2022) adalah:

1. Mendorong timbulnya kelakuan atau suatu perbuatan. Tanpa motivasi tidak akan timbul suatu tindakan atau perbuatan.
2. Motivasi berfungsi sebagai pengaruh artinya mengarahkan perbuatan untuk mencapai tujuan yang diinginkan.

3. Motivasi berfungsi sebagai penggerak. Besar kecilnya motivasi akan menentukan cepat atau lambatnya suatu pekerjaan.

2.2.4.2 Tujuan Motivasi Kerja

Seorang pegawai dalam melaksanakan suatu pekerjaan harus memiliki motivasi sehingga dapat memberikan dorongan agar seorang pegawai dapat bekerja dengan giat dan dapat meningkatkan kepuasan kerja. Menurut Hasibuan (2016:48) adapun tujuan dari pemberian motivasi adalah sebagai berikut:

1. Mendorong gairah dan semangat kerja karyawan
2. Meningkatkan moral dan kepuasan kerja karyawan
3. Meningkatkan produktivitas karyawan
4. Mempertahankan loyalitas dan kestabilan karyawan perusahaan
5. Meningkatkan kedisiplinan dan menurunkan tingkat absensi karyawan
6. Mengefektifkan pengadaan karyawan
7. Menciptakan suasana dan hubungan kerja yang baik
8. Meningkatkan kreativitas dan partisipasi karyawan
9. Meningkatkan tingkat kesejahteraan karyawan
10. Mempertinggi rasa tanggung jawab karyawan terhadap tugas-tugasnya.

Menurut Sofyandi (2016:37) menyatakan bahwa tujuan-tujuan dari motivasi antara lain adalah sebagai berikut:

1. Untuk meningkatkan moral dan kepuasan kerja
2. Meningkatkan produktivitas kerja karyawan
3. Mempertahankan kestabilan karyawan dalam perusahaan
4. Meningkatkan kedisiplinan karyawan dalam bekerja
5. Mengefektifkan dalam pengadaan karyawan
6. Meningkatkan kesejahteraan karyawan
7. Mempertinggi rasa tanggung jawab akan tugas, dan lain-lain

2.2.4.3 Indikator Motivasi Kerja

Teori yang dikemukakan oleh Abraham Maslow dalam Sunyoto (2019), menyatakan bahwa manusia di tempat kerjanya dimotivasi oleh suatu keinginan

untuk memuaskan sejumlah kebutuhan yang ada dalam diri seseorang. Atas dasar hal tersebut, indikator yang dapat memotivasi karyawan dengan berdasarkan kebutuhan manusia menurut Maslow adalah sebagai berikut:

1. Kebutuhan Fisiologis

Kebutuhan fisiologis merupakan hirarki kebutuhan manusia yang paling dasar yang merupakan kebutuhan untuk dapat hidup seperti makanan dan minuman, perumahan, dan sebagainya.

2. Kebutuhan Rasa Aman

Kebutuhan rasa aman ini meliputi keamanan akan perlindungan dari bahaya kecelakaan kerja, jaminan akan kelangsungan pekerjaannya, jaminan akan hari tuanya pada saat tidak bekerja lagi.

3. Kebutuhan Sosial

Kebutuhan untuk persahabatan, afiliasi, dan interaksi yang lebih erat dengan orang lain. Dalam organisasi akan berkaitan dengan kebutuhan akan adanya kelompok kerja yang kompak, supervisi yang baik, rekreasi bersama, dan sebagainya.

4. Kebutuhan Penghargaan

Kebutuhan ini meliputi kebutuhan keinginan untuk dihormati, dihargai atas prestasi seseorang, pengakuan atas kemampuan dan keahlian seseorang serta efektivitas kerja seseorang.

Menurut Gunawan, Sucipto, Suryadi (2020), Indikator motivasi kerja antara lain adalah:

1. Kebutuhan fisik

Ditunjukkan dengan pemberian gaji, pemberian bonus, uang transport, uang makan, fasilitas perumahan, dan sebagainya.

2. Kebutuhan rasa aman

Ditunjukkan dengan fasilitas keamanan dan keselamatan kerja, yang diantaranya seperti adanya jaminan sosial tenaga kerja, tunjangan kesehatan, dana pensiun, perlengkapan keselamatan kerja, dan asuransi kecelakaan.

3. **Kebutuhan sosial**

Ditunjukkan dengan melakukan interaksi dengan orang lain yang diantaranya kebutuhan untuk diterima dalam kelompok, kebutuhan untuk mencintai, dan dicintai.

4. **Kebutuhan akan penghargaan**

Ditunjukkan dengan pengakuan maupun penghargaan berdasarkan dengan kemampuan yang dimiliki, kebutuhan untuk dihormati dan dihargai oleh pegawai lain dan pimpinan terhadap prestasi kerjanya.

5. **Kebutuhan perwujudan diri**

Ditunjukkan dengan sifat pekerjaan yang menantang dan menarik, dimana pegawai akan mengerahkan kemampuan dan potensinya.

2.2.5 Kepuasan Kerja

Kepuasan adalah kerja merupakan salah satu faktor yang sangat penting untuk mendapatkan hasil kerja yang optimal. Dengan demikian kepuasan kerja merupakan aspek penting yang harus dimiliki pegawai, ketika seorang pegawai merasakan kepuasan dalam bekerja, ia akan berupaya semaksimal mungkin untuk menyelesaikan tugas pekerjaannya

Menurut Jufrizen & Pratiwi (2021) kepuasan kerja adalah keadaan psikis yang menyenangkan yang dirasakan oleh pekerja dalam suatu lingkungan pekerjaan karena terpenuhinya kebutuhan secara memadai.

Menurut Ghozali (2017) kepuasan merupakan evaluasi yang menggambarkan seseorang atas perasaan sikapnya senang atau tidak senang dan puas atau tidak puas dalam bekerja.

Menurut Hasibuan (2020) kepuasan kerja di tempat kerja adalah kepuasan kerja yang dinikmati di luar pekerjaan dengan menerima pujian atas pekerjaan, penempatan, perlakuan, fasilitas, dan kondisi kerja yang baik. Pegawai yang ingin pekerjaannya dihargai memprioritaskan pekerjaan di atas penghargaan, meskipun penghargaan itu penting

2.2.5.1 Faktor-faktor Kepuasan Kerja

Terdapat beberapa faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja dalam suatu perusahaan. Menurut Sudaryo *et al* (2018) mengatakan bahwa kepuasan kerja dapat dipengaruhi oleh beberapa faktor, antara lain:

1. Gaji

Jumlah bayaran yang diterima seseorang sebagai akibat dari pelaksanaan kerja, apakah sesuai dengan kebutuhan dan dirasakan adil.

2. Pekerjaan itu sendiri

Isi pekerjaan yang dilakukan oleh seseorang, apakah memiliki elemen yang memuaskan.

3. Rekan kerja

Teman-teman kepada siapa seseorang senantiasa berinteraksi dalam pelaksanaan pekerja. Seseorang dapat merasakan rekan kerjanya sangat menyenangkan atau tidak menyenangkan.

4. Pimpinan

Seseorang yang senantiasa memberikan perintah atau petunjuk dalam pelaksanaan kerja.

5. Promosi

Kemungkinan seseorang dapat berkembang melalui kenaikan jabatan.

6. Lingkungan kerja

Lingkungan kerja fisik dan non fisik.

2.2.5.2 Indikator Kepuasan Kerja

Kepuasan kerja dapat diartikan sebagai sikap/perasaan pegawai terhadap pekerjaannya. Menurut (Sedarmayanti,2018a) indikator-indikator kepuasan kerja sebagai berikut:

1. Pekerjaan, penampilan tugas pekerjaan yang aktual, dan sebagai kontrol terhadap pekerjaan.
2. Supervisi, yaitu kegiatan pembinaan yang dilakukan oleh seorang pegawai profesional kepada tingkat pegawai yang berada dibawahnya dalam suatu organisasi atau perusahaan.

3. Lingkungan kerja, lingkungan kerja merupakan segala sesuatu yang ada di sekitar pegawai pada saat bekerja baik berupa fisik maupun nonfisik yang dapat mempengaruhi pegawai saat bekerja. Jika lingkungan kerja yang kondusif maka pegawai bisa merasa aman, nyaman, dan jika lingkungan kerja tidak mendukung maka pegawai tidak akan merasa aman dan nyaman saat bekerja.
4. Organisasi dan manajemen, organisasi merupakan kumpulan orang yang saling bekerja sama dan berinteraksi satu sama lain serta memiliki peran, tugas dan fungsi penting dalam perkumpulan tersebut. Manajemen ialah mencapai tujuan yang disasar perusahaan dengan cara yang efektif dan efisien. Maka bisa diartikan bahwa manajemen organisasi adalah proses perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan dan pengawasan sumber daya manusia dalam organisasi atau perusahaan yang memiliki tugas, peran dan fungsinya.
5. Kesempatan maju, yaitu sejauh mana pekerjaan yang digeluti oleh pegawai dapat memberikan peluang bagi dirinya untuk maju dalam karir di masa yang akan datang.
6. Gaji dan keuntungan finansial seperti insentif, yaitu merupakan kompensasi dari organisasi perusahaan kepada pekerja dalam kurun waktu yang sama.
7. Rekan kerja, yaitu sesama pegawai yang kemampuannya cakap dan saling mendukung dalam pekerjaannya. Rekan kerja dalam suatu tim dapat mempengaruhi kepuasan kerja pegawai.
8. Kondisi pekerjaan, yaitu kondisi yang dirasakan pegawai di tempat pegawai bekerja.

Menurut Robbins dan Judge (2019) terdapat lima indikator kepuasan kerja yaitu:

1. Kepuasan terhadap pekerjaan
Kepuasan ini tercapai apabila pekerjaan karyawan sesuai dengan minat dan kemampuannya.

2. Kepuasan terhadap imbalan

Karyawan merasa gaji atau upah yang diterima sesuai dengan beban kerjanya dan diberikan secara adil.

3. Kepuasan terhadap supervisi atasan

Dimana karyawan merasa memiliki atasan yang mampu memberikan bantuan secara teknis dan motivasi.

4. Kesempatan terhadap rekan kerja

Karyawan merasa puas terhadap rekan-rekan kerjanya yang mampu memberikan bantuan secara teknis dan motivasi.

5. Kesempatan promosi.

Dimana karyawan memiliki kesempatan untuk meningkatkan posisi jabatan pada struktur organisasi.

2.2.6 Pengembangan Karir

Pengembangan karir merupakan proses peningkatan atau perbaikan kompetensi, kinerja, dan potensi seseorang dalam pekerjaannya, sesuai dengan tujuan dan rencana karir yang telah ditetapkan. Pengembangan karir yang didukung oleh perusahaan, mengharapkan adanya umpan balik dari karyawan berupa kinerja yang baik.

Menurut Sinambela (2017:77) Pengembangan karir adalah usaha yang dapat dilakukan oleh perusahaan untuk merencanakan karir karyawannya, hal ini disebut dengan manajemen karir, yakni merencanakan, melaksanakan, dan mengawasi karir.

Menurut Edi Sutrisno (2017:165) pengembangan karir adalah peningkatan-peningkatan pribadi yang dilakukan untuk mencapai suatu rencana karir. Pengembangan karir berarti organisasi/perusahaan/pimpinan telah menyusun perencanaan sebelumnya tentang cara yang perlu dilakukan untuk mengembangkan karir pegawai selama bekerja.

2.6.2.1 Faktor-faktor yang Mempengaruhi Perkembangan Karir

Salah satu strategi untuk meningkatkan kemampuan dan keahlian pegawai adalah dengan memberikan program pengembangan karir :

Menurut Sondang P. Siagian (2006) faktor-faktor yang mempengaruhi pengembangan karir seorang karyawan adalah:

1. Prestasi Kerja

Faktor yang paling penting untuk mengembangkan karir seorang karyawan adalah pada prestasi kerjanya dalam melakukan tugas yang dipercayakan kepadanya. Tanpa prestasi kerja yang memuaskan, sukar bagi seorang pekerja untuk diusulkan oleh atasannya agar dipertimbangkan untuk dipromosikan ke pekerjaan atau jabatan yang lebih tinggi di masa depan.

2. Pengenalan oleh pihak lain

Adalah berbagai pihak yang berwenang memutuskan layak tidaknya seseorang dipromosikan seperti atasan langsung dan pimpinan bagian kepegawaian yang mengetahui kemampuan dan prestasi kerja seorang pegawai.

3. Kesetiaan pada organisasi

Merupakan dedikasi seorang karyawan yang ingin terus berkarya dalam organisasi tempatnya bekerja untuk jangka waktu yang lama.

4. Pembimbing dan sponsor

Pembimbing adalah orang yang memberikan nasehat-nasehat atau saran-saran kepada karyawan dalam upaya mengembangkan karirnya. Sedangkan sponsor seseorang di dalam institusi pendidikan yang dapat menciptakan kesempatan bagi karyawan untuk mengembangkan karirnya.

5. Dukungan para bawahan

Merupakan dukungan yang diberikan para bawahan dalam bentuk mensukseskan tugas manajer yang bersangkutan.

6. Kesempatan untuk bertumbuh

Merupakan kesempatan yang diberikan kepada karyawan untuk meningkatkan kemampuannya, baik melalui pelatihan-pelatihan, kursus, dan juga melanjutkan jenjang pendidikannya.

7. Pengunduran diri

Merupakan keputusan seorang karyawan untuk berhenti bekerja dan beralih ke institusi pendidikan lain yang memberikan kesempatan lebih besar untuk mengembangkan karir.

2.2.6.2 Manfaat Pengembangan Karir

Menurut S. Widodo (2015) terdapat lima manfaat dalam pengembangan karir, antara lain :

1. Memberikan petunjuk kepada organisasi untuk melihat siapa diantara para karyawan yang pantas untuk dipromosikan.
2. Perhatian yang lebih besar dari bagian kepegawaian terhadap pengembangan karir menumbuhkan loyalitas di kalangan karyawan. Selain itu, di dalam diri setiap manusia masih terdapat *reservior* kemampuan yang perlu dikembangkan agar sifatnya berubah dari potensi menjadi kekuatan nyata.
3. Perencanaan karir mendorong para karyawan untuk tumbuh dan berkembang, bukan hanya secara mental intelektual. Akan tetapi, akan membuat karyawan tersebut menjadi profesional.
4. Perencanaan karir dapat meminimalisir bahkan mencegah terjadinya penumpukan tenaga-tenaga yang terhalang pengembangan karirnya.
5. Pengembangan karir bagaimanapun akan memberikan manfaat bagi karyawan dan organisasi itu sendiri berdasarkan tujuan-tujuan pengembangan yang telah ditetapkan.

2.2.6.3 Indikator Pengembangan Karir

Menurut Hasibuan (2019:31) indikator pengembangan karir adalah sebagai berikut:

1. Pendidikan, merupakan salah satu bahan acuan bagi perusahaan untuk meningkatkan karir seorang karyawan, semakin tinggi latar belakang pendidikan seorang karyawan maka semakin besar pula harapan peningkatan karirnya, sebaliknya semakin rendah tingkat pendidikan

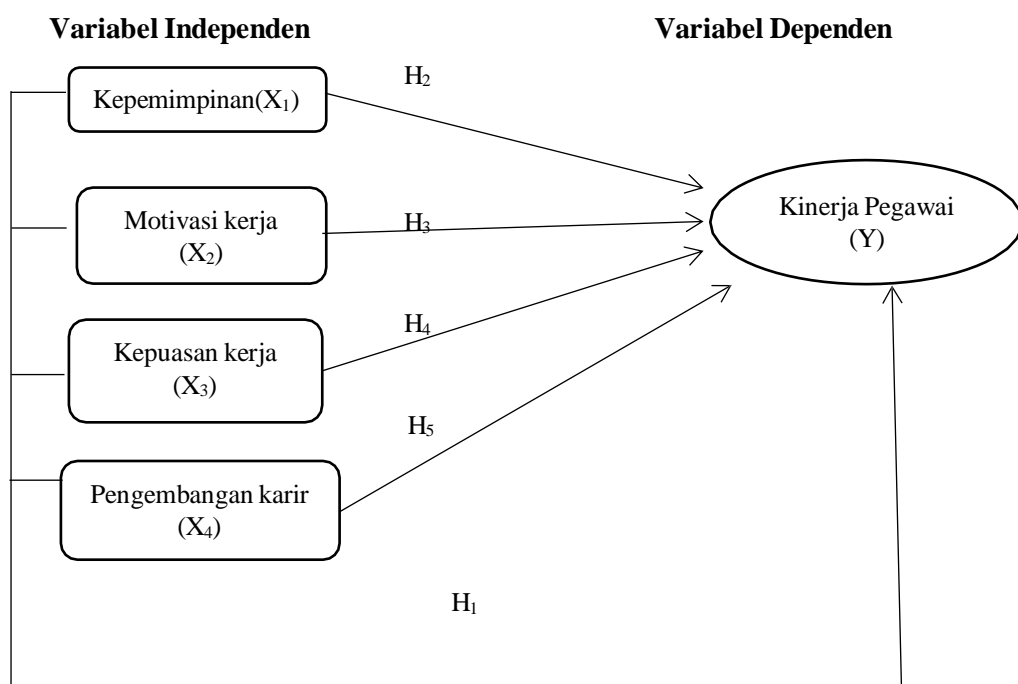
seseorang karyawan maka biasanya akan sulit mendapatkan pengembangan karirnya.

2. Pelatihan, merupakan fasilitas yang diperoleh dari perusahaan untuk dapat membantu peningkatan kualitas kerja dan karir dimasa mendatang.
3. Promosi Jabatan, merupakan peningkatan jabatan yang diawali dengan perpindahan karyawan dari lebih lama ke jabatan yang lebih tinggi yang diimbangi dengan tanggung jawab serta wewenang yang lebih besar dari jabatan sebelumnya dan diikuti dengan gaji yang setara dengan jabatan yang baru dipereusahaan.
4. Masa kerja, merupakan jangka waktu atau keseluruhan waktu yang dihabiskan karyawan dalam bekerja dipereusahaan.

2.3 Model / Gambaran Konseptual

Model konseptual digunakan untuk mempermudah jalan penelitian terhadap permasalahan yang akan dibahas. Model konseptual juga sebagai acuan di dalam melaksanakan penelitian, yang berisi jawaban dari rumusan masalah berdasarkan kajian teori. Model konseptual dalam penelitian ini dapat dilihat pada:

Gambar 2.1 Model Konseptual



2.4 Hipotesis Penelitian

Hipotesis merupakan pernyataan sementara dari hasil penelitian yang perlu diuji kebenarannya terlebih dahulu. Hipotesis berperan sebagai pedoman pelaksanaan penelitian dan membantu membuat rancangan kesimpulan. Adapun hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini adalah:

1. H_1 : Kepemimpinan, motivasi kerja, kepuasan kerja dan pengembangan karir secara simultan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai kantor PDAM Tirta Kencana Samarinda.
2. H_2 : Kepimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai kantor PDAM Tirta Kencana Samarinda.
3. H_3 : Motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai kantor PDAM Tirta Kencana Samarinda.
4. H_4 : Kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai kantor PDAM Tirta Kencana Samarinda.
5. H_5 : Pengembangan karir berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai kantor PDAM Tirta Kencana Samarinda.

BAB III

METODOLOGI PENELITIAN

3.1 Metode Penelitian

Menurut Sugiyono (2018:3) menyatakan bahwa metode penelitian merupakan sebuah cara yang dilakukan secara ilmiah untuk mendapatkan data, dengan tujuan dan kegunaan tertentu oleh peneliti. Dapat dikatakan bahwa metode penelitian merupakan cara atau kegiatan untuk mendapatkan informasi dengan tujuan dan kegunaan untuk mencapai tujuan. Metode yang digunakan dalam penelitian ini adalah metode kuantitatif. Metode penelitian kuantitatif yaitu metode penelitian yang digunakan untuk meneliti pada populasi atau sampel tertentu, pengumpulan data menggunakan instrumen penelitian, analisis data bersifat kuantitatif/statistik, dengan tujuan untuk menguji hipotesis yang ditetapkan (Sugiyono, 2020).

3.2 Waktu dan Tempat Penelitian

Penelitian ini di Kantor PDAM Tirta Kencana Samarinda karena penelitian ini menggunakan pegawai yang bekerja di kantor PDAM Tirta Kencana Samarinda sebagai objek penelitian. Penelitian ini dilakukan secara online dengan menyebarkan kuesioner melalui Google Form untuk efisiensi waktu. Pada bulan Desember dengan bulan Maret 2026.

3.3 Definisi Operasional Variabel

Definisi operasional menurut sugiyono (2020) merupakan segala sesuatu yang berbentuk apa saja yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari sehingga diperoleh informasi tentang hal tersebut, kemudian ditarik kesimpulannya. Definisi operasional variabel penelitian memberikan penjelasan atau keterangan tentang variabel-variabel operasional sehingga dapat diamati dan diukur. Berdasarkan judul penelitian yang, yaitu “Pengaruh Kepemimpinan Motivasi Kerja dan Kepuasan Kerja serta Pengembangan Karir Terhadap Kinerja Pegawai kantor PDAM Tirta Kencana Samarinda” maka terdapat dua variabel yaitu satu variabel independen (X) dan satu variabel dependen (Y) dengan penjelasan sebagai berikut:

3.3.1 Variabel Independen (X)

Variabel Independen (X) adalah variabel yang mempengaruhi atau menjadi sebab perubahan atau timbulnya variabel dependen (terikat). Dalam penelitian ini, variabel independen terdapat 3 variabel yaitu motivasi kerja, kepuasan kerja dan pengembangan karir. Pengertian dan indikator dari 3 variabel tersebut adalah sebagai berikut :

1. Kepemimpinan (X₂)

Kepemimpinan dalam penelitian ini adalah kemampuan atasan dalam mempengaruhi, mengarahkan, serta memotivasi pegawai PDAM Tirta Kencana Samarinda untuk mencapai tujuan organisasi, dengan indikator kepemimpinan adalah sebagai berikut:

- a. Direktif
- b. Supportive
- c. Partisipatif
- d. Berorientasi prestasi

2. Motivasi Kerja (X₂)

Motivasi kerja dalam penelitian ini adalah semangat atau dorongan yang dimiliki pegawai PDAM Tirta Kencana Samarinda dalam melaksanakan pekerjaannya, dengan indikator motivasi kerja adalah sebagai berikut :

- a. Kebutuhan fisiologis
- b. Kebutuhan rasa aman
- c. Kebutuhan sosial
- d. Kebutuhan penghargaan

3. Kepuasan Kerja (X₃)

Kepuasan kerja dalam penelitian ini adalah perasaan senang atau puas pegawai PDAM Tirta Kencana Samarinda terhadap pekerjaannya, yang dilihat dari indikator kepuasan kerja adalah sebagai berikut :

- a. Kepuasan terhadap pekerjaan
- b. Kepuasan terhadap imbalan
- c. Kepuasan terhadap supervisi atasan

- d. Kepuasan terhadap rekan kerja
4. Pengembangan Karir (X_4)

Pengembangan karir dalam penelitian ini adalah suatu usaha PDAM Tirta Kencana Samarinda dalam upaya memberikan kesempatan pada pegawai untuk meningkatkan kemampuan, keterampilan, dan peluang karir di masa depan, dengan indikator pengembangan karir sebagai berikut :

- a. Pendidikan
- b. Pelatihan
- c. Promosi Jabatan
- d. Masa Kerja

3.3.2 Variabel Dependen (Y)

Variabel dependen adalah variabel yang dipengaruhi atau menjadi akibat karena adanya variabel independen (variabel bebas). Dalam penelitian ini, yang menjadi variabel dependen atau variabel terikat (Y) adalah kinerja karyawan. Berikut adalah pengertian indikatornya :

Kinerja pegawai dalam penelitian ini adalah prestasi kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh pegawai PDAM Tirta Kencana Samarinda di jalan Tirta Kencana No. 1 Samarinda dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya yang diukur dengan indikator kinerja karyawan yaitu :

- 1. Kuantitas kerja
- 2. Kualitas Kerja
- 3. Pelaksanaa Tugas
- 4. Tanggung Jawab

3.4 Populasi Dan Sampel

3.4.1 Populasi

Populasi adalah wilayah generalisasi yang terdiri atas subjek yang mempunyai kualitas dan karakteristik tertentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan kemudian ditarik kesimpulannya (Sugiyono, 2018:78). Dalam

penelitian ini populasi yang dijadikan sumber data penelitian adalah pegawai kantor PDAM Tirta Kencana Samarinda yang berjumlah 442 orang pegawai.

3.4.2 Sampel

Menurut (Sugiyono, 2019) sampel adalah bagian dari jumlah dan karakteristik yang dimiliki oleh populasi, bila populasi besar dan penelitian tidak mungkin mempelajari semua yang ada pada populasinya.

Untuk menentukan jumlah sampel dari jumlah populasi pada penelitian ini menggunakan teknik rumus slovin. Menurut Sugiyono (2017) Rumus slovin merupakan suatu rumus yang digunakan untuk mencari besaran sampel yang dinilai mampu mewakili keseluruhan populasi. Jadi untuk menentukan jumlah sampel, peneliti menggunakan rumus slovin sebagai berikut:

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

Dimana: n = Ukuran Sampel

N = Ukuran Populasi

e = Kelonggaran ketidaktelitian karena pengambilan kesalahan sampel

Dari jumlah populasi yang ada dengan persentase kelonggaran digunakan 7% maka dengan rumus dapat ditemukan hasil sebagai berikut:

$$n = \frac{442}{1+442(0,07)^2}$$

$$n = \frac{442}{1+442(0,0049)}$$

$$n = \frac{442}{3,1658}$$

$$n = 139,6 \text{ Dibulatkan menjadi } 140$$

Jadi, jumlah sampel yang digunakan dalam penelitian ini sebanyak 140 orang pegawai.

3.5 Teknik Pengumpulan Data

3.5.1 Sumber Data

Jenis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah data primer dan data sekunder, yang mana data primer adalah data yang dikumpulkan langsung oleh peneliti dari sumbernya. Data ini diperoleh dengan metode penyebaran kuesioner. Data Sekunder atau disebut juga data second hand merupakan data yang diperoleh dari sumber lain, seperti buku, jurnal, atau penelitian terdahulu, perpustakaan, situs resmi instansi atau penyimpanan arsip. yang mana bersifat tetap dan berhubungan masa lalu.

3.5.2 Instrumen Pengumpulan data

Pengumpulan data dalam penelitian ini dilakukan menggunakan instrumen kuantitatif dengan membagikan kuesioner kepada responden yang merupakan pegawai Kantor PDAM Tirta Kencana Samarinda. Kuesioner disusun berdasarkan indikator dari masing-masing variabel penelitian, yaitu Kepemimpinan, motivasi kerja, kepuasan kerja, pengembangan karir dan kinerja pegawai. Dalam pengumpulan data pada penelitian ini menggunakan alat kuesioner. Kuesioner adalah alat yang digunakan untuk pengumpulan data pada penelitian ini, Pengukuran indikator menggunakan Skala Likert. Responden diminta tanggapannya atas pernyataan-pernyataan yang telah diberikan dengan skala:

Tabel 3.1 Instrumen Skala Likert

No.	Skala Pengukuran	Skor
1	Sangat Setuju (SS)	4
2	Setuju (S)	3
3	Tidak Setuju (TS)	2
4	Sangat Tidak Setuju (STS)	1

Tabel 3.1 diatas, menunjukkan penentuan skor jawaban kuesioner yang menggunakan skala Likert. Skala ini digunakan untuk mengukur tingkat persetujuan responden terhadap pernyataan-pernyataan yang terdapat dalam kuesioner penelitian. Dalam penelitian ini, setiap jawaban responden diberi skor berdasarkan tingkat persetujuan, yaitu:

1. Jawaban Sangat Setuju (SS) diberikan skor 4,
2. Jawaban Setuju (S) diberikan skor 3,
3. Jawaban Tidak Setuju (TS) diberikan skor 2, dan
4. Jawaban Sangat Tidak Setuju (STS) diberikan skor 1.

Skor tersebut digunakan untuk mengubah data kualitatif hasil kuesioner menjadi data kuantitatif yang dapat diolah secara statistik. Semakin tinggi skor yang diberikan responden terhadap suatu pernyataan, maka semakin tinggi pula tingkat persetujuan atau persepsi positif responden terhadap variabel yang diukur.

3.5.3 Studi Pustaka

Studi pustaka adalah metode menggali sumber-sumber referensi ilmiah yang mendukung penelitian yang dilakukan dan bersumber dari literatur-literatur terdahulu dan menjadikannya sebagai sumber tujuan atau pustaka.

3.6 Metode Analisis

3.6.1 Uji Kualitas Data

1. Uji Validitas

Validitas instrumen adalah sejauh mana instrumen itu merekam/mengukur apa yang dimaksudkan untuk direkam/diukur. Uji validitas dilakukan untuk mengetahui apakah alat ukur yang telah disusun benar-benar mampu mengukur apa yang harus diukur. Uji validitas digunakan untuk menguji seberapa cermat suatu alat ukur dalam melakukan fungsi ukurannya. Hasil uji validitas melihat nilai *Corrected Item – Total Correlation* (r_{Hitung}) dengan kriteria sebagai berikut : (Sugiyono, 2020)

- 1) Jika $r_{hitung} > r_{tabel}$ maka pertanyaan tersebut valid
- 2) Jika $r_{hitung} < r_{tabel}$ maka pertanyaan tersebut tidak valid

2. Uji Reliabilitas

Uji reliabilitas dalam penelitian digunakan untuk mengetahui konsistensi kestabilan alat ukur yang biasanya menggunakan kuesioner. Diartikan sebagai apakah alat ukur tersebut akan mendapatkan pengukuran yang tetap sama atau konsisten jika pengukuran tersebut diulang kembali. Metode yang digunakan adalah *Cronbach's Alpha*. Uji reliabilitas merupakan kelanjutan dari uji validitas, dimana item yang masuk pengujian adalah item yang valid saja. Pengujian pada

reliabilitas dilakukan dengan melihat apakah instrumen reliabel atau tidak menggunakan batasan 0,60 atau $\geq 0,6$. Ketidakkonsistenan dapat terjadi mungkin karena perbedaan persepsi responden atau kekurangan pemahaman responden dalam menjawab pertanyaan.

3.6.2 Uji Asumsi Klasik

1. Uji Normalitas

Menurut Ghozali Imam (2018:161), uji normalitas digunakan untuk mengetahui model regresi, variabel pengganggu atau residual memiliki distribusi normal. Sesuai yang diketahui bahwa uji F dan uji t memperkirakan bahwa residual mengikuti distribusi normal. Jika asumsi ini dilanggar, uji statistik menjadi valid untuk sampel kecil. Pengujian normalitas dilakukan dengan menggunakan uji *Kolmogorov Smirnov* untuk mengetahui data yang terdistribusi normal, dengan kriteria pengecekan sebagai berikut:

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

2. Uji Multikolinearitas

Menurut Ghozali, (Dalam Widodo, 2017:38) Uji Multikolinearitas bertujuan untuk menguji apakah pada model regresi ditemukan korelasi antara variabel bebas (independent) dalam model regresi tersebut. Asumsi multikolinearitas menyatakan bahwa variabel independen harus bebas dari gejala multikolinearitas. Jika variabel independen saling berkorelasi, maka variabel-variabel tersebut tidak orthogonal, artinya independen sama dengan nol. Dalam uji multikolinearitas dapat dilakukan dengan cara jika nilai tolerance $> 0,10$ dan nilai VIF (*Varian Inflation Factors*) < 10 , maka dapat disimpulkan bahwa tidak ada multikolinearitas antara variabel independent dalam model regresi.

3. Uji Heteroskedastisitas

Syafril (2019:62) menjelaskan apabila varian berbeda dari pengamatan satu ke pengamatan lain maka disebut gejala heteroskedastisitas. Sedangkan disebut homokedastisitas, jika variannya tetap dari pengamatan lainnya. Uji heteroskedastisitas menurut Riyanto dan Hatmawan (2020:139) bertujuan untuk

menguji apakah pada suatu model regresi terjadi ketidaksamaan varian dari residual pengamatan satu ke pengamatan lain. Deteksi dilakukan dengan melihat ada tidaknya pola tertentu dalam grafik dimana sumbu X dan Y telah diproduksi. Dasar pengambilan keputusan adalah:

- 1) Apabila terdapat suatu pola tertentu, jika titik-titik membentuk suatu pola teratur seperti melebar kemudian menyempit dan bergelombang, maka teridentifikasi telah terjadi heteroskedastisitas.
- 2) Apabila tidak ada pola tertentu yang jelas, titik-titik yang ada menyebar diatas dan dibawah angka 0 pada sumbu Y, maka teridentifikasi tidak terjadi heteroskedastisitas

4. Uji Linearitas

Menurut Ghozali Imam (2018:166), uji linearitas berguna dalam memverifikasi bahwa model yang digunakan sudah cukup. Uji linearitas memiliki tujuan dalam mengetahui apakah dua variabel memiliki korelasi linear atau tidak. Uji ini digunakan untuk syarat dalam menganalisis korelasi dan regresi linear. SPSS dalam penelitian ini menggunakan Test for Linearity dengan signifikansi 0,05 yang memiliki ketentuan sebagai berikut:

- a. Jika nilai Sig. deviation from linearity $> 0,05$, maka terdapat hubungan linear antara variabel bebas dengan variabel terikat.
- b. Jika nilai Sig. deviation from linearity $< 0,05$, maka tidak ada hubungan linear antara variabel bebas dengan variabel terikat.

3.6.3 Analisis Regresi Linier Berganda

1. Persamaan Fungsi

Analisis regresi adalah hubungan secara linier antara satu variabel independen (X) dengan variabel dependen (Y). Analisis ini untuk mengetahui arah hubungan antara variabel independen dengan variabel dependen apakah positif atau negatif dan untuk memprediksi nilai dari variabel dependen apabila nilai variabel independen mengalami kenaikan atau penurunan. Adapun rumus regresi liner berganda sebagai berikut:

Persamaan regresi dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

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

Keterangan:

Y = Variabel dependen

X = Variabel independen

a = Konstanta

b = Koefisien regresi

e = Standard Error

2. Koefisien Korelasi (R)

Koefisien korelasi digunakan untuk mengetahui kuatnya hubungan variabel *independent* secara bersama-sama terhadap variabel *dependent*. Semakin besar nilai R, maka semakin kuat hubungan variabel *independent* secara bersama-sama terhadap variabel *dependent*. Besar kecilnya hasil yang didapat berpedoman pada ketentuan yang tertera pada tabel di bawah ini:

Tabel 3.2 Tabel Korelasi

Interval Korelasi	Tingkat Hubungan
0,000 – 0,199	Sangat Rendah
0,200 – 0,399	Rendah
0,400 – 0,599	Sedang / Cukup
0,600 – 0,799	Kuat
0,800 – 1,000	Sangat Kuat

Sumber: Sugiyono (2018)

3. Koefisien Determinasi (R^2)

Perhitungan koefisien determinasi digunakan untuk mengukur besarnya pengaruh antara dua variabel atau lebih. Semakin besar nilai R^2 , maka semakin besar pengaruh antar variabel independen dengan variabel dependen. R^2 ini mempunyai jangkauan antara 0 dan 1. Semakin dekat ke 1 semakin besar proporsi variabel bebas tersebut menjelaskan variabel tidak bebas.

3.7 Uji Hipotesis

3.7.1 Uji F (Simultan)

Uji f adalah pengujian statistik yang digunakan untuk melihat apakah variabel bebas secara bersama-sama berpengaruh terhadap variabel terikat.

Menurut Ghozali (2018:98) Uji secara Simultan (Uji-F) dilakukan untuk mengetahui seberapa besar variabel independen secara bersama-sama berpengaruh terhadap dependen. Adapun kriteria pengambilan keputusan yang digunakan yaitu sebagai berikut:

- a) Jika $F_{hitung} > F_{tabel}$ atau $Sig < \alpha = 5\%$, maka H_1 diterima dan H_0 ditolak yang artinya variabel independen (variabel bebas) secara bersama-sama mempengaruhi variabel-variabel dependen (variabel terikat).
- b) Jika $F_{hitung} < F_{tabel}$ atau $Sig > \alpha = 5\%$, maka H_1 ditolak dan H_0 diterima yang artinya variabel independen (variabel bebas) secara bersama-sama tidak mempengaruhi variabel-variabel dependen (variabel terikat)

3.7.2 Uji T (Parsial)

Uji T atau uji parsial merupakan suatu langkah pengujian untuk melihat signifikansi dari pengaruh variabel independen secara individual terhadap variabel dependen secara parsial. Pengujian hipotesis ini bertujuan untuk mengetahui apakah hipotesis diterima atau tidak. Dalam penelitian ini uji t digunakan untuk menguji apakah setiap variabel independen yaitu kepemimpinan (X1), motivasi kerja (X2), kepuasan kerja (X3) dan pengembangan karir (X3), mempunyai pengaruh positif atau signifikan terhadap variabel dependen yaitu kinerja pegawai (Y) secara parsial. Ketentuan pengambilan keputusan dalam uji t dengan menggunakan SPSS dengan taraf signifikan yang ditetapkan adalah sebagai berikut:

- 1) Apabila nilai signifikansi lebih kecil ($<$) 0,05 maka H_0 ditolak dan H_1 diterima atau variabel independent dapat menjelaskan variabel dependen atau ada pengaruh antara variabel yang diuji.
- 2) Apabila nilai signifikan lebih besar ($>$) maka H_0 diterima dan H_1 ditolak atau variabel independent tidak dapat menjelaskan dependen atau tidak ada pengaruh antara variabel yang diuji.

BAB IV

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

4.1 Gambaran Umum Perusahaan

Perusahaan Daerah Air Minum Kota Samarinda adalah suatu Badan Usaha Pemerintah Daerah dibidang jasa pelayanan air minum dengan standar PERMENKES. Kota samarinda sendiri sebagai ibu kota Provinsi Kalimantan Timur dengan luas 71.800 ha, dengan jumlah penduduk sampai dengan tahun 2024 berjumlah 858.079 jiwa (Berdasarkan data BPS). Berawal pada tahun 1932, dimana Pemerintah Hindia Belanda membangun satu sistem pengolahan air minum dan satu intake dengan kapasitas 10 l/det. Kemudian pada tahun 1974 dibentuklah sebuah perusahaan Daerah berdasarkan peraturan Daerah Kotamadya Samarinda No. 13 Tahun 1974 tanggal berdasarkan peraturan Daerah Air Minum Daerah Kotamadya Tingkat II Samarinda.

Gambar 4.1 PDAM Tirta Kencana Kota Samarinda



Sumber : PDAM Tirta Kencana Kota Samarinda

Dan dengan terbitnya Peraturan Pemerintah No.54 Tahun 2017 Tentang Badan Usaha Milik Daerah (BUMD) berubah bentuk hukumnya menjadi Perusahaan Umum Daerah (Perumda) atau Perusahaan Umum Daerah (Perseroda). Dan sebagai tindak lanjut dari peraturan Daerah Kota Samarinda No.10 Tahun 2019 tanggal 23 Desember 2019, PDAM Tirta Kencana Kota Samarinda telah berubah bentuk menjadi Perusahaan Umum Daerah (PERUMDA) Air Minum Tirta Kencana Samarinda.

Tahun 1932 dibangun Intake kapasitas 10/1dt peninggalan Belanda yang berlokasi di Jl. Tirta Kencana (cikal bakal IPA Unit Tirta Kencana saat ini) Tahun 1975-1985 : Cipta Karta merehabilitasi Intake Teluk Lerong, membangun Instalasi Pengolahan dengan kapasitas 501/det dan rehabilitasi IPA peninggalan Belanda 20 l/det. Pembangunan dan pengembangan terus dilakukan hingga saat Perumdan Tirta Kencana Kota Samarinda memiliki 18 (delapan belas) unit SPAM dengan total kapasitas produksi 3.735 i/det.

4.1.2 Lokasi Penelitian

Penelitian ini dilakukan di PDAM Tirta Kencana Samarinda yang beralamat di JL. Tirta Kencana No.1, Bugis, Kec. Samarinda Ulu, Kota Samarinda, Kalimantan Timur 75121.

4.1.3 Gambaran Objek Yang Diteliti

Penelitian yang penulis lakukan yaitu mengenai pengaruh Kepemimpinan, Motivasi Kerja dan Kepuasan Kerja serta Pengembangan Karir terhadap Kinerja Pegawai PDAM Tirta Kencana Samarinda. PDAM Tirta Kencana Samarinda merupakan Perusahaan Daerah yang bergerak dibidang penyediaan air bersih dan berada di bawah naungan Badan Usaha Milik Daerah (BUMD).

4.1.4 Visi dan Misi Perusahaan

1. Visi

Menjadi Perusahaan Air Minum Yang Maju Dan Profesional Dengan Pelayanan Prima.

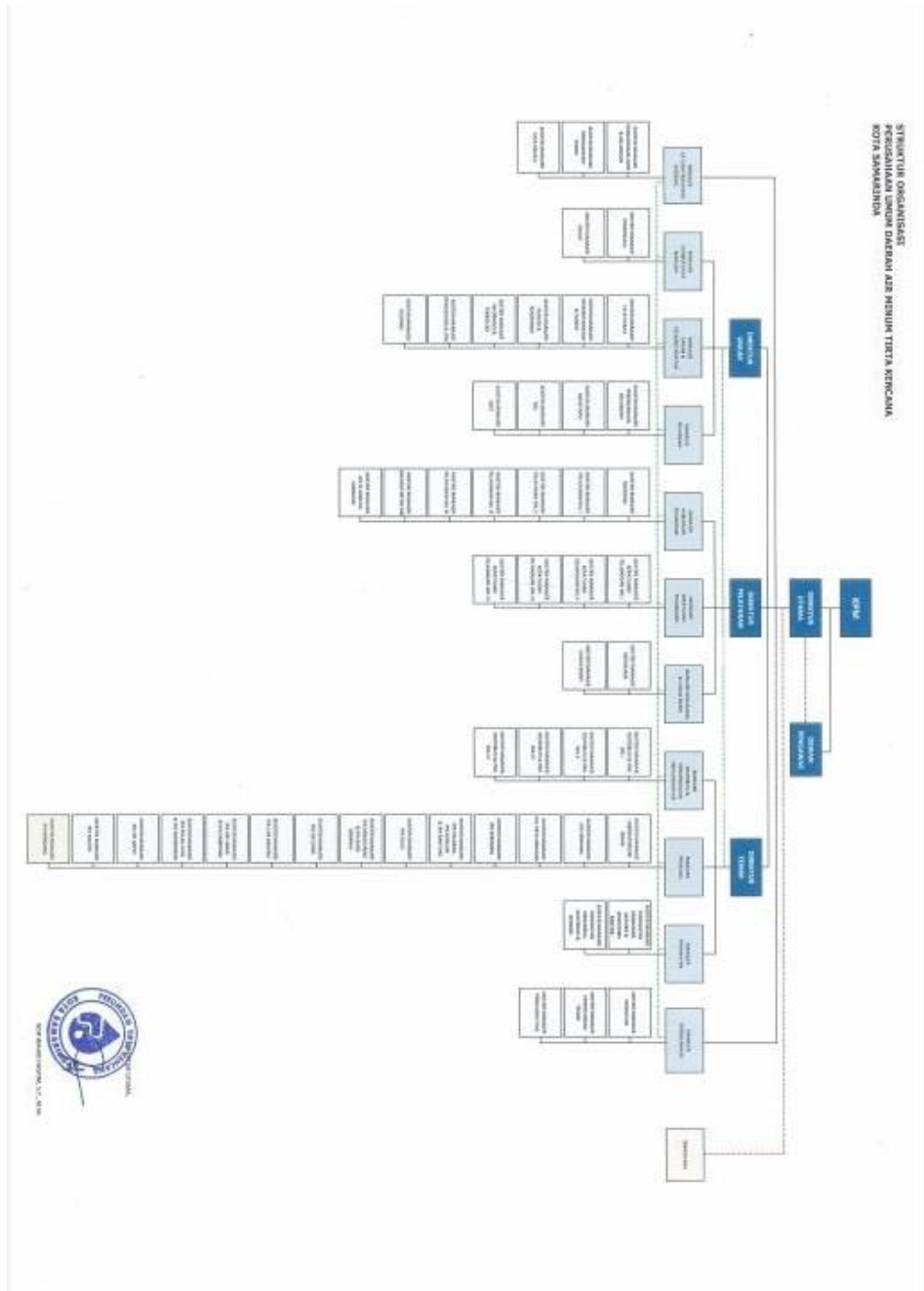
2. Misi

- a. Mewujudkan Penyediaan Air Minum yang Sesuai Standar Kualitas, Kuantitas, dan Kontinuitas.
- b. Mewujudkan Pegawai yang Unggul Berintegritas dan Sejahtera.
- c. Mewujudkan Tata Kelola Perusahaan yang Sehat dan Berbasis Teknologi.

4.1.5 Struktur Organisasi Perusahaan

PDAM Tirta Kencana Samarinda memiliki struktur organisasi yang dapat diuraikan sebagai berikut:

Gambar 4.2 Struktur Organisasi PDAM Tirta Kencana Samarinda



4.2 Deskripsi Data

A. Deskripsi Responden

Bagian ini menyajikan informasi mengenai gambaran secara umum identitas responden berdasarkan jenis kelamin, usia, lama bekerja, dan pendidikan terakhir.

1. Data Responden Berdasarkan Jenis Kelamin

Tabel 4. 1 data responden berdasarkan jenis kelamin

No	Keterangan	Jumlah	Persentase
1	Laki-laki	83	59,3%
2	Perempuan	57	40,7%
Total		140	100%

Sumber : data diolah penulis, 2026

Berdasarkan pada tabel 4.1 diatas, diperoleh bahwa pegawai laki-laki sebanyak 83 orang atau 59,3% dan pegawai perempuan berjumlah 57 orang atau 40,7%. Hal tersebut menunjukkan bahwa sebagian besar responden dalam penelitian ini didominasi oleh jenis kelamin laki-laki.

2. Data Responden Berdasarkan Usia

Tabel 4.2 data responden berdasarkan usia

No	Keterangan	Jumlah	Persentase
1	20-30	60	42,9%
2	31-40	52	37,1%
3	41-50	19	13,6%
4	51-60	9	6,4%
Total		140	100%

Sumber : data diolah penulis, 2026

Berdasarkan pada tabel 4.2 diatas, menunjukkan bahwa responden dengan usia mulai dari 20-30 tahun sebanyak 60 orang dengan persentase 42,9%, 31-40 tahun sebanyak 52 orang dengan persentase 37,1%, 41-50 tahun sebanyak 19 orang dengan persentase 13,6%, dan 51-60 tahun sebanyak 9 orang dengan persentase 6,4%. Hal tersebut menunjukkan usia pegawai didominasi oleh pegawai yang berusia 20-30 tahun.

3. Data Responden Berdasarkan Lama Bekerja

Tabel 4.3 Data responden berdasarkan lama bekerja

No	Keterangan	Jumlah	Persentase
1	< 2 tahun	20	14,3%
2	> 2 tahun	120	85,7%
Total		140	100%

Sumber: data diolah penulis, 2026

Berdasarkan tabel 4.3 diatas, bahwa jumlah pegawai PDAM Tirta Kencana Samarinda berdasarkan lama bekerja untuk pegawai yang telah bekerja < 2 tahun sebanyak 20 orang dengan persentase 14,3% sedangkan untuk pegawai yang telah bekerja > 2 tahun sebanyak 120 orang dengan persentase 85,7%. Hal ini menunjukkan bahwa lama bekerja responden dalam penelitian ini didominasi oleh lama bekerja lebih dari 2 tahun.

4. Data Responden berdasarkan Pendidikan Terakhir

Tabel 4.4 Data responden berdasarkan pendidikan terakhir

No	Keterangan	Jumlah	Persentase
1	SMA/SMK	58	41,4%
2	D2,D3,D4	32	22,1%
3	S1	40	28,6%
4	S2/S3	10	22,9%
Total		140	100%

Sumber : data diolah penulis, 2026

Berdasarkan tabel 4.4 diatas, menunjukkan bahwa responden dengan pendidikan terakhir SMA/SMK sebanyak 58 orang dengan persentase 41,4%, D2,D3,D4 sebanyak 31 orang dengan persentase 22,1%, S1 sebanyak 40 orang dengan persentase 28,6%, S2/S3 sebanyak 10 orang dengan persentase 22.9%. Hal tersebut menunjukkan bahwa pendidikan terakhir responden dalam penelitian ini didominasi oleh pendidikan terakhir SMA/SMK.

4.3 Analisis Data Penelitian

4.3.1 Analisis Kepemimpinan

Berdasarkan hasil kuesioner kepada 140 responden kantor PDAM Tirta Kencana Samarinda. Berikut adalah tabel rekapitulasi kuesioner yang telah disebarakan :

Tabel 4.5 Variabel X1 Kepemimpinan

No	Pertanyaan	SS	S	TS	STS	Jumlah
1	Pimpinan selalu menjelaskan dengan jelas apa yang diharapkan dari kinerja saya.	35 25.0%	97 69.3%	8 5.7%	0 0.0%	140 100%
2	Pimpinan memberikan arahan petunjuk khusus ketika saya menghadapi tugas atau masalah dalam pekerjaan	37 26.4%	90 64.3%	13 30.7%	0 0.0%	140 100%
3	Pimpinan mampu menciptakan suasana kerja yang kondusif.	39 27.9%	92 65.7%	9 6.4%	0 0.0%	140 100%
4	Pimpinan selalu memperhatikan kesejahteraan pegawai.	40 28.6%	93 66.4%	7 5.0%	0 0.0%	140 100%
5	Pimpinan memberikan kesempatan bagi pegawai untuk menyampaikan pendapat.	46 32.9%	90 64.3%	4 2.9%	0 0.0%	140 100%
6	Pimpinan mempertimbangkan saran dari pegawai sebelum mengambil keputusan	39 27.9%	95 67.9%	6 4.3%	0 0.0%	140 100%
7	Pimpinan menetapkan tujuan kerja yang jelas dan spesifik bagi pegawai	45 32.1%	90 64.3%	5 3.6%	0 0.0%	140 100%
8	Pimpinan menunjukkan keyakinan bahwa saya mampu mencapai standar kerja yang tinggi	46 32.9%	86 61.4%	8 5.7%	0 0.0%	140 100%

Sumber : Data diolah penulis (2026)

Berdasarkan tabel 4.5 diatas, menunjukkan bahwa variabel Kepemimpinan pada pegawai Kantor PDAM Tirta Kencana Samarinda berdasarkan indikator X_{1.1} sebagian besar setuju bahwa pimpinan selalu menjelaskan dengan jelas apa yang diharapkan dari kinerja saya. berdasarkan jawaban responden dengan persentase tertinggi pada jawaban ini sebesar 69.3% dengan 97 responden memilih setuju pada indikator ini. Selanjutnya, indikator X_{1.2} Sebagian besar pegawai menjawab sangat setuju dan setuju yaitu sebanyak 90 responden (64.3%) menjawab setuju dan 40 responden menjawab sangat setuju (28.6%) artinya pimpinan memberikan arahan petunjuk khusus ketika saya menghadapi tugas atau masalah dalam pekerjaan

Kemudian, indikator X_{1.3} sebagian besar menjawab setuju bahwa pimpinan mampu menciptakan suasana kerja yang kondusif yang berjumlah 92 responden (65.7%) setuju. Berdasarkan, indikator X_{1.4} sebagian besar menjawab setuju yang artinya pimpinan selalu memperhatikan kesejahteraan pegawai yang berjumlah 93 responden (66.4%). Dan, indikator X_{1.5} sebagian besar menjawab Setuju yang artinya pimpinan memberikan kesempatan bagi pegawai untuk menyampaikan pendapat yang berjumlah 90 responden (64.3%) Setuju.

Selanjutnya, indikator X_{1.6} sebagian besar menjawab Setuju pimpinan mempertimbangkan saran dari pegawai sebelum mengambil keputusan berjumlah 95 responden (67.9%) Setuju. Kemudian, indikator X_{1.7} sebagian besar menjawab Setuju pimpinan menetapkan tujuan kerja yang jelas dan spesifik bagi pegawai yang berjumlah 90 responden (64.3%) Setuju. Lalu, indikator X_{1.8} sebagian besar menjawab Setuju artinya pimpinan menunjukkan keyakinan bahwa saya mampu mencapai standar kerja yang tinggi yang berjumlah 86 responden (61.4%) Setuju.

4.3.2 Analisis Motivasi Kerja

Berdasarkan dari kuesioner yang telah disebarkan kepada responden sebanyak 140 pegawai yang merupakan bagian dari sampel dalam penelitian ini adalah pegawai kantor PDAM Tirta Kencana Samarinda, maka dari kuesioner tersebut diperoleh hasil jawaban dari pernyataan yang telah diberikan kepada responden. Dengan demikian peneliti akan menampilkan hasil rekapitulasi dari kuesioner terkait dengan variabel bebas (X) dan variabel terikat (Y) sebagai berikut:

Tabel 4.6 Variabel X2 Motivasi Kerja

No	Pertanyaan	SS	S	TS	STS	Jumlah
1	Gaji yang saya terima sudah cukup untuk memenuhi kebutuhan sehari-hari.	44	82	14	0	140
		31.4%	58.6%	10.0%	0.0%	100%
2	Saya mendapatkan bonus pencapaian sesuai dengan hasil kerja saya.	38	92	9	1	140
		27.1%	65.7%	6.4%	0.7%	100%
3	Saya merasa aman dalam bekerja karena adanya jaminan sosial tenaga kerja	41	89	10	0	140
	Perusahaan menyediakan	29.3%	63.6%	7.1%	0.0%	100%
4	fasilitas keselamatan kerja yang memadai	36	92	12	0	140
		25.7%	65.7%	8.6%	0,0%	140
5	Saya merasa dihargai dan dihormati oleh rekan kerja dan atasan.	34	96	10	0	140
		24.3%	68.6%	7.1%	0.0%	100%
6	Saya memiliki hubungan kerja yang baik dengan rekan kerja dan atasan di tempat kerja.	42	92	6	0	140
		30.0%	65.7%	4.3%	0.0%	100%
7	Saya mendapatkan penghargaan atas prestasi kerja saya	41	86	12	1	140
		29.3%	61.4%	8.6%	0.7%	100%
8	Saya merasa dihargai oleh rekan kerja atas kontribusi saya di tempat kerja.	43	90	7	0	140
		30.7%	64.3%	5.0%	0.0%	100%

Sumber : Data diolah penulis (2026)

Dari tabel 4.6 diatas menunjukkan bahwa variabel Motivasi pada pegawai Kantor PDAM Tirta Kencana Samarinda, yang mana menjelaskan bahwa indikator X_{2.1} sebagian besar menjawab Setuju yang artinya bahwa gaji yang didapatkan sudah mencukupi untuk biaya kehidupan sehari-hari. berjumlah 82 responden (58.6%) Setuju. Selanjutnya, indikator X_{2.2} sebagian besar menjawab Setuju, artinya pegawai mendapatkan bonus pencapaian sesuai dengan hasil kerja berjumlah 92 responden (65.7%) Setuju.

Kemudian, indikator X_{2.3} sebagian besar menjawab Setuju yang artinya pegawai merasa aman dalam bekerja karena adanya jaminan sosial tenaga kerja yang berjumlah 89 responden (63.6%) Setuju. Dan, indikator X_{2.7} sebagian besar

menjawab Setuju artinya setiap pegawai mendapatkan penghargaan atas prestasi kerja pegawai yang berjumlah 86 responden (61.4%) Setuju. Kemudian, indikator X_{2.8} sebagian besar menjawab Setuju artinya pegawai merasa dihargai oleh rekan kerja atas kontribusinya di tempat kerja yang berjumlah 90 responden (64.3%) Setuju.

4.3.3 Analisis Kepuasan Kerja

Berdasarkan hasil kuesioner kepada 140 responden kantor PDAM Tirta Kencana Samarinda. Berikut adalah tabel rekapitulasi kuesioner yang telah disebar :

Tabel 4.7 Variabel X3 Kepuasan Kerja

No	Pernyataan	SS	S	TS	STS	Jumlah
1.	Saya puas karena pekerjaan yang saya jalani sesuai dengan harapan dan kemampuan saya.	43 9.3%	84 60.0%	13 30.7%	0 0,0%	140 100%
2.	Saya puas karena pekerjaan yang saya lakukan sesuai dengan minat saya.	45 32,1%	83 59,3%	12 8,6%	0 0,0%	140 100%
3.	Saya puas dengan gaji atau upah yang saya terima karena sesuai dengan beban kerja saya.	45 32,1%	85 60.7%	10 7.1%	0 0.0%	140 100%
4.	Gaji yang saya terima dari pekerjaan saat ini dapat mencukupi kebutuhan hidup setiap hari	31 22,1%	97 69,3%	12 8.6%	0 %	140 100%
5.	Saya puas dengan atasan saya karena bersedia membantu ketika saya mengalami kesulitan bekerja.	49 35.9%	81 57.9%	9 6.4%	1 0,7%	140 100%
6.	Atasan saya memberikan motivasi yang mendorong saya untuk bekerja lebih baik.	50 35.7%	82 58.6%	8 5.7%	0 0,0%	140 100%
7.	Rekan kerja saya memberikan dukungan yang positif dalam lingkungan kerja.	56 40.0%	78 55.7%	6 4,3%	0 0.0%	140 100%
8.	Saya puas karena rekan kerja saya bersedia membantu dalam menyelesaikan pekerjaan	37 26.4%	95 67.9%	8 5.7%	0 0,0%	140 100%

Sumber :Data diolah penulis,2026

Dari tabel 4.7 diatas, menunjukkan bahwa variabel Kepuasan Kerja pada pegawai Kantor PDAM Tirta Kencana Samarinda berdasarkan indikator X_{3.1} sebagian besar setuju bahwa pekerjaan yang pegawai jalani sesuai dengan harapan dan kemampuan berdasarkan jawaban responden dengan persentase tertinggi pada jawaban ini sebesar (60.0%) dengan 84 responden memilih setuju pada indikator ini. Selanjutnya, indikator X_{3.2} Sebagian besar pegawai menjawab sangat setuju dan setuju yaitu sebanyak 83 responden (59.3%) menjawab setuju dan 45 responden menjawab sangat setuju (32.1%) artinya pegawai merasa puas pekerjaan yang dilakukan sesuai dengan minat pegawai. Kemudian, indikator X_{3.3} sebagian besar menjawab setuju artinya pegawai puas dengan gaji atau upah yang saya terima karena sesuai dengan beban kerja saya yang berjumlah 85 responden (60.7%) setuju.

Dan, indikator X_{3.5} sebagian besar menjawab Setuju yang artinya Atasan saya bersedia membantu ketika saya mengalami kesulitan dalam bekerja yang berjumlah 81 responden (57.9%) Setuju. Selanjutnya, indikator X_{3.6} sebagian besar menjawab Setuju Atasan saya bersedia memberikan motivasi yang mendorong saya untuk bekerja lebih baik berjumlah 82 responden (58.6%) Setuju.

Kemudian, indikator X_{3.7} sebagian besar menjawab Setuju rekan kerja saya memberikan dukungan yang positif dalam lingkungan kerja yang berjumlah 78 responden (55.7%) Setuju. Lalu, indikator X_{3.8} sebagian besar menjawab Setuju artinya Rekan kerja saya bersedia membantu dalam menyelesaikan pekerjaan yang berjumlah 103 responden (73.6%) Setuju. Dan, indikator X_{3.9} sebagian besar menjawab Setuju artinya senang karena pekerjaan saya memberi peluang untuk maju dalam karir. yang berjumlah 95 responden (67.9%) Setuju.

4.3.4 Analisis Pengembangan Karir

Berdasarkan dari kuesioner yang telah disebarkan kepada responden sebanyak 140 pegawai yang merupakan bagian dari sampel dalam penelitian ini adalah pegawai kantor PDAM Tirta Kencana Samarinda, maka dari kuesioner tersebut diperoleh hasil jawaban dari pernyataan yang telah diberikan kepada responden. Dengan demikian peneliti akan menampilkan hasil rekapitulasi dari kuesioner terkait dengan variabel bebas (X) dan variabel terikat (Y) sebagai berikut:

Tabel 4.8 Variabel X4 Pengembangan Karir

No	Pertanyaan	SS	S	TS	STS	Jumlah
1.	Perusahaan memberikan kesempatan kepada saya untuk melanjutkan pendidikan ke jenjang yang lebih tinggi	42	91	6	1	140
		30.0%	65.0%	4.3%	0.7%	100%
2.	Latar pendidikan saya mempengaruhi kesempatan pengembangan karir di perusahaan	53	78	9	0	140
		37.9%	55.7%	6.4%	0.0%	100%
3.	Perusahaan menyediakan pelatihan yang mendukung peningkatan kualitas kerja dan karir saya.	55	77	8	0	140
		39.3%	55.0%	5.7%	0.0%	100%
4.	Pelatihan yang diberikan perusahaan membantu saya untuk mempersiapkan karir saya	47	84	9	0	140
		33.6%	60.0%	6.4%	0.0%	100%
5.	Perusahaan memberikan kesempatan promosi jabatan sesuai dengan kemampuan kinerja pegawai.	41	89	10	0	140
		29.3%	63.6%	7.1%	0,0%	100%
6.	Promosi jabatan diperusahaan diikuti dengan tanggung jawab dan wewenang yang jelas serta gaji yang sesuai.	53	80	7	0	140
		37.9%	57.1%	37.9%	0.0%	100%
7.	Lama saya bekerja diperusahaan menjadi salah satu pertimbangan dalam pengembangan karir.	36	93	11	0	140
		25.7%	66.4%	7.9%	0,0%	100%
8.	Semakin lama saya bekerja diperusahaan, semakin besar peluang saya mendapatkan pengembangan karir	35	92	12	1	140
		25.0%	65.7%	8.6%	0.7%	100%

Sumber : diolah peneliti (2026)

Dari tabel 4.8 diatas, menunjukkan bahwa variabel Pengembangan karir pada pegawai Kantor PDAM Tirta Kencana Samarinda berdasarkan indikator X_{5.1} sebagian besar setuju bahwa perusahaan memberikan kesempatan kepada pegawai untuk melanjutkan pendidikan ke jenjang yang lebih tinggi berdasarkan jawaban

responden dengan persentase tertinggi pada jawaban ini sebesar (65.0)% dengan 91 responden memilih setuju pada indikator ini. Selanjutnya, indikator X_{5.2} Sebagian besar pegawai menjawab sangat setuju dan setuju yaitu sebanyak 78 responden (55,7%) menjawab setuju dan 53 responden menjawab sangat setuju (37.9%) artinya latar pendidikan pegawai mempengaruhi kesempatan pengembangan karir di perusahaan. Kemudian, indikator X_{5.3} sebagian besar menjawab setuju bahwa perusahaan menyediakan pelatihan yang mendukung peningkatan kualitas kerja dan karir saya yang berjumlah 77 responden (55,0%) setuju. indikator X_{1.4} sebagian besar menjawab setuju yang Pelatihan yang diberikan perusahaan membantu saya untuk mempersiapkan karir saya yang berjumlah 84 responden (60.0%).

Berdasarkan indikator X_{5.5} sebagian besar menjawab Setuju yang artinya perusahaan memberikan kesempatan promosi jabatan sesuai dengan kemampuan kinerja pegawai yang berjumlah 89 responden (63.6%) Setuju. Selanjutnya, indikator X_{5.6} sebagian besar menjawab Setuju yang artinya Promosi jabatan diperusahaan diikuti dengan tanggung jawab dan wewenang yang jelas serta gaji yang sesuai yang berjumlah 80 responden (57.1%) Setuju. Kemudian, indikator X_{5.7} sebagian besar menjawab Setuju bahwa Lama saya bekerja diperusahaan menjadi salah satu pertimbangan dalam pengembangan karir yang berjumlah 93 responden (66.4%) Setuju. Lalu, indikator X_{5.8} sebagian besar menjawab Setuju artinya Lama saya bekerja diperusahaan menjadi salah satu pertimbangan dalam pengembangan karir yang berjumlah 92 responden (65.7%) Setuju.

4.3.5 Analisis Kinerja Pegawai

Berdasarkan dari kuesioner yang telah disebarkan kepada responden sebanyak 140 pegawai yang merupakan bagian dari sampel dalam penelitian ini adalah pegawai kantor PDAM Tirta Kencana Samarinda, maka dari kuesioner tersebut diperoleh hasil jawaban dari pernyataan yang telah diberikan kepada responden. Dengan demikian peneliti akan menampilkan hasil rekapitulasi dari kuesioner terkait dengan variabel bebas (X) dan variabel terikat (Y) sebagai berikut:

Tabel 4.9 Variabel Y Kinerja Pegawai

No	Pertanyaan	SS	S	TS	STS	Jumlah
1	Saya dapat memenuhi jumlah hasil kerja atau target yang diharapkan perusahaan	38 27.1%	91 65.0%	11 7.9%	0 0.0%	140 100%
2	Saya dapat menyelesaikan pekerjaan sesuai waktu yang diberikan	32 22.9%	96 68.6%	12 8.6%	0 0.0%	140 100%
3	Saya dapat memenuhi persyaratan atau standar kerja yang ditetapkan perusahaan.	52 37.1%	80 57.1%	8 5.7%	0 0.0%	140 100%
4	Saya mampu bekerja secara teliti agar tidak terjadi kesalahan	58 41.4%	76 54.3%	6 4.3%	0 0.0%	140 100%
5	Saya dapat bekerja sama dengan pegawai lain untuk menyelesaikan tugas dari perusahaan	45 32.1%	88 62.9%	7 5.0%	0 0.0%	140 100%
6	Saya memahami tugas yang diberikan dengan baik.	52 37.1%	83 59.3%	5 3.6%	0 0.0%	140 100%
7	Saya mampu bertanggung jawab dengan pekerjaan saya	43 30.7%	89 63.6%	8 5.7%	0 0.0%	140 100%
8	Saya cukup cepat dalam bertindak atau mengambil keputusan	45 (32.1%)	85 (60.7%)	10 7.1%	0 0.0%	140 100%

Sumber : diolah peneliti (2026)

Berdasarkan tabel 4.9 diatas, diketahui bahwa Y.1 pada indikator ini jawaban sebanyak 38 responden (27.1%) menjawab sangat setuju, 91 responden (65.0%) menjawab setuju pada pernyataan ini, artinya pegawai dapat memenuhi jumlah hasil kerja atau target yang diharapkan Perusahaan. Selanjutnya Y.2 jawaban responden pada indikator ini Sebagian besar telah menjawab setuju yaitu sebanyak 96 responden (68.6%), artinya pegawai dapat menyelesaikan pekerjaan sesuai waktu yang diberikan. Kemudian Y. 3 pada indikator ini juga memiliki jawaban responden yaitu sebanyak 52 responden (37.1%) menjawab sangat setuju, 80 responden (57.1%) memilih setuju, artinya pegawai dapat memenuhi persyaratan atau standar kerja yang ditetapkan perusahaan. Indikator Y.6 juga memiliki beberapa jawaban yaitu sebanyak 83 responden (59.3%) telah menjawab setuju, 52

responden (37.1%) menjawab sangat setuju dimana saya memahami tugas yang diberikan dengan baik.

Selanjutnya Y.7 jawaban responden sangat setuju dan setuju Adalah terbanyak dari pernyataan ini sebanyak 43 responden (30.7%) sangat setuju dan 89 responden (63.6) setuju, artinya pegawai mampu bertanggung jawab dengan pekerjaannya. Lalu, indikator Y.8 sebagian besar menjawab Setuju artinya pegawai cukup cepat dalam bertindak atau mengambil keputusan yang berjumlah 85 responden (60.7%) Setuju.

4.3.6 Hasil Uji Kualitas Data

1. Hasil Uji Validitas

Tabel uji validitas pengaruh kepemimpinan, motivasi kerja, kepuasan kerja dan pengembangan karir terhadap kinerja pegawai kantor PDAM Tirta Kencana Samarinda dapat dilihat sebagai berikut:

Tabel 4.10 Hasil Uji Validitas Kepemimpinan (X₁)

No	Item Pernyataan	r hitung	r tabel (N=138, $\alpha=0.05$)	Keterangan
1	X1.1	0.704	0.166	Valid
2	X1.2	0.651	0.166	Valid
3	X1.3	0.686	0.166	Valid
4	X1.4	0.664	0.166	Valid
5	X1.5	0.600	0.166	Valid
6	X1.6	0.626	0.166	Valid
7	X1.7	0.710	0.166	Valid
8	X1.8	0.675	0.166	Valid

Sumber : data diolah, peneliti 2026

Berdasarkan hasil perhitungan uji validitas variabel yang telah dilakukan pada masing-masing variabel pada tabel 4.10 diatas, seluruh item pernyataan uji validitas pada Tabel Hasil Uji Validitas Instrumen Variabel Kepemimpinan (X₁) memiliki **nilai r hitung > r tabel (0.166)**. Dengan demikian, seluruh item pernyataan dinyatakan valid dan layak digunakan untuk penelitian selanjutnya.

Tabel 4.11 Hasil Uji Validitas Motivasi Kerja (X₂)

No	Item Pernyataan	r hitung	r tabel (N=138, $\alpha=0.05$)	Keterangan
1	X1.1	0.726	0.166	Valid
2	X1.2	0.640	0.166	Valid
3	X1.3	0.637	0.166	Valid
4	X1.4	0.649	0.166	Valid
5	X1.5	0.680	0.166	Valid
6	X1.6	0.701	0.166	Valid
7	X1.7	0.668	0.166	Valid
8	X1.8	0.708	0.166	Valid

Sumber : diolah peneliti, 2026

Berdasarkan hasil perhitungan uji validitas variabel yang telah dilakukan pada masing-masing variabel pada tabel 4.11 diatas, seluruh item pernyataan uji validitas pada Tabel Hasil Uji Validitas Instrumen Variabel Motivasi Kerja(X₂) memiliki **nilai r hitung > r tabel (0.166)**. Dengan demikian, seluruh item pernyataan dinyatakan valid dan layak digunakan untuk penelitian selanjutnya.

Tabel 4.12 hasil Uji Validitas Kepuasan Kerja (X₃)

No	Item Pernyataan	r hitung	r tabel (N=138, $\alpha=0.05$)	Keterangan
1	X1.1	0.661	0.166	Valid
2	X1.2	0.742	0.166	Valid
3	X1.3	0.736	0.166	Valid
4	X1.4	0.610	0.166	Valid
5	X1.5	0.744	0.166	Valid
6	X1.6	0.679	0.166	Valid
7	X1.7	0.764	0.166	Valid
8	X1.8	0.747	0.166	Valid

Sumber : diolah peneliti, 2026

Berdasarkan hasil perhitungan uji validitas variabel yang telah dilakukan pada masing-masing variabel pada tabel 4.12 diatas, seluruh item pernyataan uji validitas pada Tabel Hasil Uji Validitas Instrumen Variabel Kepuasan Kerja(X₃) memiliki **nilai r hitung > r tabel (0.166)**. Dengan demikian, seluruh item pernyataan dinyatakan valid dan layak digunakan untuk penelitian selanjutnya.

Tabel 4.13 Hasil Uji Validitas Pengembangan Karir (X₄)

No	Item Pernyataan	r hitung	r tabel (N=138, $\alpha=0.05$)	Keterangan
1	X1.1	0.764	0.166	Valid
2	X1.2	0.730	0.166	Valid
3	X1.3	0.819	0.166	Valid
4	X1.4	0.800	0.166	Valid
5	X1.5	0.710	0.166	Valid
6	X1.6	0.764	0.166	Valid
7	X1.7	0.769	0.166	Valid
8	X1.8	0.688	0.166	Valid

Sumber : diolah peneliti, 2026

Berdasarkan hasil perhitungan uji validitas variabel yang telah dilakukan pada masing-masing variabel pada tabel 4.13 diatas, seluruh item pernyataan uji validitas pada Tabel Hasil Uji Validitas Instrumen Variabel Pengembangan Karir(X₄) memiliki **nilai r hitung > r tabel (0.166)**. Dengan demikian, seluruh item pernyataan dinyatakan valid dan layak digunakan untuk penelitian selanjutnya.

Tabel 4.14 Hasil Uji Validitas Kinerja Pegawai (Y)

No	Item Pernyataan	r hitung	r tabel (N=138, $\alpha=0.05$)	Keterangan
1	Y1	0.715	0.166	Valid
2	Y2	0.737	0.166	Valid
3	Y3	0.781	0.166	Valid
4	Y4	0.758	0.166	Valid
5	Y5	0.763	0.166	Valid
6	Y6	0.747	0.166	Valid
7	Y7	0.810	0.166	Valid
8	Y8	0.767	0.166	Valid

Sumber : data diolah SPSS ver 25, 2026

Berdasarkan hasil perhitungan uji validitas variabel yang telah dilakukan pada masing-masing variabel pada tabel 4.14 diatas, seluruh item pernyataan uji validitas pada Tabel Hasil Uji Validitas Instrumen Variabel Kinerja Pegawai (Y) memiliki **nilai r hitung > r tabel (0.166)**. Dengan demikian, seluruh item pernyataan dinyatakan valid dan layak digunakan untuk penelitian selanjutnya.

2. Hasil Uji Realibilitas

Uji realibilitas pada pengaruh kepemimpinan, motivasi kerja, kepuasan kerja dan pengembangan karir terhadap kinerja pegawai kantor PDAM Tirta Kencana Samarinda dilakukan dengan Alpha Cronbach $\geq 0,60$ dan sebaliknya jika nilai Alpha Cronbach $\leq 0,60$ maka akan dinyatakan tidak reliabel

Tabel 4.15 Hasil Uji Realibilitas

Variabel	Cronbach Alpha ($\alpha > 0,60$)	Keterangan
X1 (Kepemimpinan)	0,818 > 0,60	Reliabel
X2 (Motivasi Kerja)	0,830 > 0,60	Reliabel
X3 (Kepuasan kerja)	0,860 > 0,60	Reliabel
X4 (Pengembangan Karir)	0,891 > 0,60	Reliabel
Y (Kinerja Pegawai)	0,895 > 0,60	Reliabel

Sumber : diolah peneliti, 2026

Dari tabel 4.15 diatas, dapat dilihat bahwa masing – masing pernyataan memiliki nilai cronbach alpha lebih dari 0,60 dan bernilai positif. Dengan demikian seluruh item pada tiap variabel independen maupun dependen dinyatakan reliabel.

4.3.7 Hasil Asumsi Klasik

1. Hasil Uji Normalitas

Uji normalitas bertujuan untuk mengetahui model regresi, variabel terikat variabel bebas atau keduanya mempunyai distribusi normal atau tidak. Uji $> 0,05$ maka data penelitian berdistribusi normal, sebaliknya, jika nilai signifikansi lebih kecil $< 0,05$ maka data penelitian tidaknormalitas kolmogrov-Smirnov dikatakan normal jika nilai signifikansi lebih besar berdistribusi normal.

Tabel 4.16 Hasil Uji Normalitas

Variabel	Asymp. Sig (2-tailed)	Hasil
Kepemimpinan, Motivasi Kerja, Kepuasan Kerja, Pengembangan Karir Kinerja Pegawai	200	Terdistribusi Normal

Sumber : Hasil Uji SPSS ver 25,2026

Pada tabel 4.16 diatas, hasil uji normalitas menunjukkan bahwa nilai signifikansi sebesar 0,200 lebih besar dari batas kemampuan 0,05. Hal ini berarti

data yang digunakan dalam penelitian ini bersifat normal. Artinya, sebaran data untuk masing-masing variabel penelitian tidak menyimpang dan dianggap normal, sehingga memenuhi salah satu asumsi dasar dalam analisis regresi liier. Hal ini menunjukkan bahwa data yang dikumpulkan bersifat layak untuk digunakan dalam pengujian selanjutnya.

2. Uji Multikoleniaritas

Uji Multikolenieritas bertujuan untuk menguji apakah korelasi antara variabel bebas (*Independent Variable*). Model regresi yang baik seharusnya tidak terjadi korelasi di antara variabel bebas. Jika ada nilai VIF < 10 dan nilai tolerance $> 0,10$ maka dapat dikatakan bahwa dalam model regresi tidak ada multikolinearitas antar variabel. Jika nilai VIF < 10 dan nilai tolerance $> 0,10$ maka dapat dikatakan bahwa dalam model regresi ada multikolinieritas antar variabel.

Tabel 4.17 Uji Multikoleniaritas

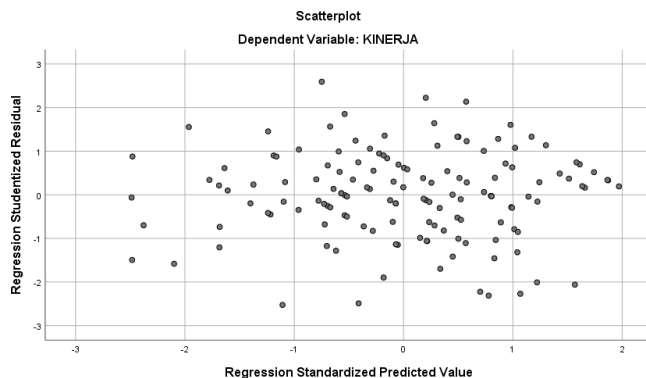
Variabel	Tolerance	VIF	Keterangan
Kepemimpinan	0.492	2.033	Tidak terjadi Multikoleniaritas
Motivasi Kerja	0.342	2.921	Tidak terjadi Multikoleniaritas
Kepuasan Kerja	0.241	4.157	Tidak Terjadi Multikoleniaritas
Pengembangan Karir	0.333	3.000	Tidak terjadi Multikoleniaritas

Sumber : Hasil Uji SPSS ver 25,2026

Berdasarkan tabel 4.17 diatas diketahui bahwa nilai *Tolerance* dari masing-masing variabel adalah lebih besar dari 0,10 (*Tolerance* $>$ dari 0,10) dan nilai VIF dari masing-masing variabel lebih kecil atau dibawah 10 (VIF $<$ dari 10). Maka dapat disimpulkan bahwa tidak terjadi multikolonieritas antara variabel independen dan dependen.

3. Uji Heteroskedastisitas

Uji heteroskedastisitas digunakan untuk memastikan bahwa pengujian valid atau akurat, menguji apakah ada ketidaksamaan varian residual dalam model regresi dari satu pengamatan ke pengamatan lainnya. Berikut adalah hasil uji heteroskedastisitas berdasarkan perhitungan menggunakan SPSS yaitu:

Tabel 4.18 Uji Heteroskedastisitas

Sumber: data diolah SPSS ver 25, 2026

Berdasarkan gambar 4.18 diatas, menunjukkan bahwa variabel dependen yaitu Kinerja Pegawai menunjukkan pola yang menyebar, tidak berkumpul pada suatu titik maupun membentuk sebuah pola, maka dengan ini menunjukkan bahwa Kinerja Pegawai terbebas dari heteroskedastisitas.

4. Uji Linearitas

Uji linearitas bertujuan untuk mengetahui apakah variabel bebas dan variabel terikat memiliki hubungan yang linier atau tidak.. Hasil pengolahan data menggunakan SPSS versi 25 diperoleh uji linear sebagai berikut:

Tabel 4.19 Hasil Uji Linearitas

Variabel	<i>Deviation From Linearity (Sig)</i>	Keterangan
Kepemimpinan (X1) terhadap Kinerja Pegawai (Y)	0.727	Linier
Motivasi Kerja (X2) terhadap Kinerja Pegawai (Y)	0.875	Linier
Kepuasan Kerja (X3) terhadap Kinerja Pegawai (Y)	0.512	Linier
Pengembangan Karir (X4) terhadap Kinerja Pegawai (Y)	0.254	Linier

Sumber : Hasil Uji SPSS ver 25,2026

Berdasarkan tabel 4.19 dapat dilihat bahwa nilai Sig. Deviation Form Linearity dari hubungan antar variabel lebih besar dari 0,05 artinya uji tersebut terdapat hubungan yang linear antara variabel bebas terhadap variabel terikat.

4.3.8 Analisis Regresi Linear Berganda

Analisis regresi linear berganda bertujuan untuk mengetahui pengaruh dari variabel Kepemimpinan (X_1), Motivasi Kerja (X_2), dan Kepuasan Kerja (X_3) serta Pengembangan Karir (X_4) terhadap Kinerja Karyawan (Y). Hasil pengolahan data menggunakan SPSS versi 23 diperoleh hasil uji analisis regresi linear berganda sebagai berikut:

Tabel 4.20 Regresi Linier Berganda

Variabel	Koefisien
Constanta	-0.309
Kepemimpinan	0.155
Motivasi Kerja	.0.312
Kepuasan Kerja	0.320
Pengembangan Karir	0.230

Sumber : Hasil Uji SPSS ver 25,2026

Berdasarkan tabel analisis, diperoleh persamaan berikut :

$$Y = -0,309 + 0,155X_1 + 0,312X_2 + 0,320X_3 + 0,230 X_4 + e$$

Dilihat dari persamaan diatas , maka penjelasannya Adalah sebagai berikut :

1. Constant = -0,309

Hasil ini menunjukkan nilai Kinerja Pegawai (Y) jika variabel bebas yaitu Kepemimpinan(X_1), Motivasi Kerja (X_2), Kepuasan Kerja (X_3), dan Pengembangan Karir (X_3) bernilai nol.

2. $b_1 = 0,155$

Koefisien regresi Kepemimpinan (X_1) sebesar 0,155 artinya jika Kepemimpinan meningkat per satuan, maka Kinerja Pegawai akan meningkat sebesar 0,155 satuan.

3. $b_2 = 0,312$

Koefisien regresi Motivasi Kerja (X_2) sebesar 0,312 artinya jika Motivasi Kerja meningkat per satuan, maka Kinerja Pegawai akan meningkat sebesar 0,312 satuan.

4. $b_3 = 0,320$

Koefisien regresi Kepuasan Kerja (X_3) sebesar 0,320 artinya jika Kepuasan Kerja meningkat per satuan, maka Kinerja Pegawai akan meningkat sebesar 0,320 satuan.

5. $b_4 = 0,230$

Koefisien regresi Kepuasan Kerja (X_3) sebesar 0,230 artinya jika Kepuasan Kerja meningkat per satuan, maka Kinerja Pegawai akan meningkat sebesar 0,230 satuan.

1. Uji Koefisien Korelasi (R)

Koefisien korelasi (R) bertujuan untuk mengetahui hubungan atau kekuatan asosiasi linier antara dua variabel serta untuk mengetahui arah hubungan antar dua variabel. Berikut hasil analisis yang menunjukkan nilai koefisien korelasi antara Kepemimpinan (X_1), Motivasi Kerja (X_2), dan Kepuasan Kerja (X_3), serta Pengembangan karir (X_4), terhadap Kinerja Pegawai (Y) Kantor PDAM Tirta Kencana Samarinda sebagai berikut :

Tabel 4.21 Hasil Uji Korelasi (R)

Uraian	Nilai Koefisien	Makna
Koefisien Korelasi	0,815	Sangat kuat
Koefisien Determinasi	0,664	Pengaruh variabel X terhadap variabel Y sebesar 66,4% dan 33,6% sisanya dipengaruhi oleh faktor yang tidak diteliti dalam penelitian ini

Sumber : Hasil Uji SPSS ver 25,2026

Berdasarkan tabel 4.21 diketahui bahwa hasil uji nilai koefisien korelasi Adalah 0,815 dengan nilai dari tabel interpretasi sebesar 0,800-1000 dengan arti diinterpretasikan ke dalam koefisien korelasi dan hasil tersebut masuk kedalam kategori sangat kuat. Hal ini menunjukkan bahwa terjadi hubungan sangat kuat antara variabel bebas terhadap variabel terikat.

2. Uji Koefisien Determinasi (R^2)

Pengujian ini digunakan untuk mengetahui seberapa jauh dan besarnya persentase pengaruh variabel independent (X) untuk menjelaskan terhadap variabel (Y). Hasil pengolahan data menggunakan SPSS versi 25 diperoleh hasil uji koefisien determinasi sebagai berikut:

Tabel 4.12 Hasil Uji Koefisien Determinasi (R^2)

Uraian	Nilai Koefisien	Makna
Koefisien Korelasi	0,815	Sangat kuat
Koefisien Determinasi	0,664	Pengaruh variabel X terhadap variabel Y sebesar 66,4% dan 33,6% sisanya dipengaruhi oleh faktor yang tidak diteliti dalam penelitian ini

Sumber : Hasil Uji SPSS ver 25,2026

Berdasarkan tabel 4.22 hasil uji nilai koefisien determinasi (R^2) sebesar 0,664 atau 66,4%. Hasil ini menunjukkan sumbangan pengaruh variabel Kepemimpinan (X_1), Motivasi Kerja (X_2), dan Kepuasan Kerja (X_3), serta Pengembangan karir (X_4), terhadap Kinerja Pegawai (Y) sebesar 66,4%. Sedangkan selisihnya sebesar (100%-66,4%) 33,6% Kinerja Pegawai dipengaruhi oleh faktor lain yang tidak diteliti dalam penelitian ini.

4.3.9 Pengujian Hipotesis

1. Uji Simultan (Uji F)

Berdasarkan pengujian hipotesis melalui uji yang telah dilakukan untuk mengukur pengaruh kepemimpinan motivasi kerja dan kepuasan kerja serta pengembangan karir terhadap kinerja pegawai kantor PDAM Tirta Kencana Samarinda, pengujian ini meliputi uji F untuk melihat pengaruh variabel independen secara simultan serta uji t untuk mengetahui pengaruh masing-masing variabel secara parsial terhadap variabel dependen. Hasil pengolahan data tersebut disajikan dalam tabel berikut:

Tabel 4.23 Hasil Uji F

Uraian	Nilai	Sig
F Hitung	66.599	0,000
F Tabel	2,44	

Sumber : Hasil Uji SPSS ver 25, 2026

Dari tabel 4.23 di atas, dapat dilihat bahwa: Kepemimpinan, motivasi kerja, kepuasan kerja dan pengembangan karir memiliki koefisien korelasi yang signifikan dengan kinerja pegawai. F-hitungan > dari F-tabel ($66.599 > 2.44$), maka H_0 ditolak dan H_a diterima. Nilai sig $0,000 < 0,05$ yang berarti bahwa kepemimpinan, motivasi kerja, kepuasan kerja dan pengembangan karir secara bersama-sama memilikipengaruh yang signifikan terhadap kinerja pegawai.

2. Uji Parsial (T)

Uji t merupakan hasil yang bertujuan untuk mengetahui seberapa besar pengaruh yang diberikan variabel independen secara parsial terhadap variabel dependen. Dasar dari pengambilan keputusan pada uji t adalah sebagai berikut :

1. Jika nilai sig $< 0,05$ itu artinya signifikan atau $t_{hitung} > t_{tabel}$ artinya terdapat pengaruh variabel X terhadap variabel Y.
2. Jika nilai sig $> 0,05$ itu artinya tidak signifikan atau $t_{hitung} < t_{tabel}$ artinya tidak terdapat pengaruh variabel X terhadap variabel Y.

Tabel 4.24 Hasil Uji Parsial (T)

Variabel	Nilai	
	T hitung	Sig
Kepemimpinan	1.654	0.100
Motivasi Kerja	3.041	0.003
Kepuasan Kerja	2.947	0.004
Pengembangan Karir	2.745	0.007

Sumber : Hasil Uji SPSS ver 25, 2026

1. Kepemimpinan (X1)

Berdasarkan hasil uji parsial yang diperoleh hasil dari pengujian bahwa Kepemimpinan berpengaruh tidak signifikan terhadap Kinerja Pegawai Kantor PDAM Tirta Kencana Samarinda. Dapat dilihat dari nilai signifikan variabel Kepemimpinan sebesar $0.100 >$ dari 0.05 dan nilai t hitung sebesar $1.654 <$ t tabel sebesar 1.977 maka H_0 diterima dan H_a ditolak.

2. Motivasi Kerja (X2)

Berdasarkan hasil uji parsial yang diperoleh hasil dari pengujian bahwa Motivasi Kerja berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Pegawai Kantor PDAM Tirta Kencana Samarinda. Dapat dilihat dari nilai signifikan variabel Motivasi Kerja sebesar $0.003 <$ dari 0.05 dan nilai t hitung sebesar $3.041 >$ t tabel sebesar 1.977 maka H_0 ditolak dan H_a diterima.

3. Kepuasan Kerja (X3)

Berdasarkan hasil uji parsial yang diperoleh hasil dari pengujian bahwa Kepuasan Kerja berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Pegawai Kantor PDAM Tirta Kencana Samarinda. Dapat dilihat dari nilai signifikan variabel Kepuasan Kerja sebesar $0.004 <$ 0.05 dan nilai t hitung sebesar $2.947 >$ t tabel sebesar 1.977 maka H_0 ditolak dan H_a diterima.

4. Pengembangan Karir (X4)

Berdasarkan hasil uji parsial yang diperoleh hasil dari pengujian bahwa Pengembangan karir tidak berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Pegawai Kantor PDAM Tirta Kencana Samarinda. Dapat dilihat dari nilai signifikan variabel Pengembangan Karir sebesar $0.004 <$ 0.05 dan nilai t hitung sebesar $2.745 >$ t tabel sebesar 1.977 maka H_0 ditolak dan H_a diterima.

4.4 Pembahasan

Pembahasan penelitian ini dilakukan dengan tujuan untuk mengetahui hubungan setiap variabel Kepemimpinan (X_1), Motivasi Kerja (X_2) dan Kepuasan Kerja (X_3), serta Pengembangan Karir (X_4) terhadap variabel terikat Kinerja Pegawai (Y) pada Kantor PDAM Tirta Kencana Samarinda sebagai sampel

penelitian ini dengan menyebarkan kuesioner tertutup kepada pegawai yang berjumlah 140 orang dan kemudian hasilnya diolah peneliti menggunakan SPSS versi 25. Maka dengan demikian hasil penelitian dapat disimpulkan sebagai berikut:

4.8.1 Pengaruh Kepemimpinan, Motivasi Kerja, Kepuasan Kerja dan Pengembangan Karir Terhadap Kinerja Pegawai Kantor PDAM Tirta Kencana Samarinda

Hasil analisis SPSS secara simultan terhadap empat variabel bebas yaitu Kepemimpinan, Motivasi Kerja dan Kepuasan Kerja serta Pengembangan Karir terhadap variabel terikat yaitu Kinerja Pegawai pada tabel 5.16 diketahui nilai signifikansinya $0.000 < 0.05$ dan bahwa $F_{hitung} 66.599 > F_{tabel} 2.44$ maka, H_0 ditolak dan H_a diterima. Dengan begitu hasil uji simultan tersebut dapat diketahui berpengaruh dan signifikan secara simultan atau secara bersama-sama pada Kepemimpinan, Motivasi Kerja dan Kepuasan Kerja serta Pengembangan Karir terhadap Kinerja Pegawai Kantor PDAM Tirta Kencana Samarinda.

Oleh karena itu, dapat dilihat bahwa untuk meningkatkan kinerja pegawai di Kantor PDAM Tirta Kencana Samarinda, diperlukan perhatian yang sama pada kepemimpinan, motivasi kerja dan kepuasan kerja serta pengembangan karir. Tidak akan ada hasil yang baik jika upaya difokuskan pada satu faktor saja kinerja pegawai adalah hasil dari interaksi dari berbagai faktor tersebut

4.8.2 Pengaruh Kepemimpinan (X1) Terhadap Kinerja Pegawai (Y) Kantor PDAM Tirta Kencana Samarinda.

Hasil analisis SPSS secara parsial terhadap variabel bebas yaitu Kepemimpinan terhadap variabel terikat yaitu Kinerja Pegawai, diketahui nilai signifikansinya variabel Kepemimpinan sebesar $0.100 >$ dari 0.05 dan nilai t hitung sebesar $1.654 >$ t tabel sebesar 1.977 maka H_0 diterima dan H_a ditolak.

Dengan begitu hasil uji parsial tersebut dapat diketahui berpengaruh dan tidak signifikan secara parsial atau secara terpisah pada Kepemimpinan terhadap Kinerja Pegawai Kantor PDAM Tirta Kencana Samarinda.

Hasil penelitian ini tidak sejalan dengan penelitian terdahulu Erlangga (2021). Dimana variabel yang diteliti salah satunya adalah Pengaruh

Kepemimpinan terhadap Kinerja Karyawan yang hasilnya menyatakan bahwa Kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

4.8.3 Pengaruh Motivasi Kerja (X2) Terhadap Kinerja Pegawai (Y) Kantor PDAM Tirta Kencana Samarinda.

Hasil analisis SPSS secara parsial terhadap variabel bebas yaitu Motivasi Kerja terhadap variabel terikat yaitu Kinerja Pegawai, diketahui nilai signifikansinya variabel Motivasi Kerja sebesar $0.003 <$ dari 0.05 dan nilai t hitung sebesar $3.041 >$ t tabel sebesar 1.977 maka H_0 ditolak dan H_a diterima.

Berdasarkan hasil wawancara yang telah dilakukan bahwa motivasi kerja pegawai masih berada pada tingkat yang rendah, hal ini terbukti dengan hasil pengujian yang mana berpengaruh dan signifikan secara parsial atau secara terpisah pada Motivasi Kerja terhadap Kinerja Pegawai Kantor PDAM Tirta Kencana Samarinda.

Hasil penelitian ini sejalan dengan hasil dari penelitian terdahulu yaitu Saputra dan Marlius (2024) Dimana variabel yang diteliti salah satunya adalah Pengaruh Motivasi Kerja terhadap Kinerja Karyawan yang hasilnya menyatakan bahwa Motivasi Kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Kesamaan ini memperkuat bahwa motivasi kerja merupakan faktor utama yang dapat meningkatkan produktivitas dan kualitas kinerja pegawai.

4.8.4 Pengaruh Kepuasan Kerja (X3) Terhadap Kinerja Pegawai (Y) Kantor PDAM Tirta Kencana Samarinda.

Hasil analisis SPSS secara parsial terhadap variabel bebas yaitu Motivasi Kerja terhadap variabel terikat yaitu Kinerja Pegawai, diketahui nilai signifikansinya variabel Motivasi Kerja sebesar $0.004 <$ dari 0.05 dan nilai t hitung sebesar $2.947 >$ t tabel sebesar 1.977 maka H_0 ditolak dan H_a diterima.

Berdasarkan hasil wawancara yang telah dilakukan bahwa adanya ketidaksesuaian antara pekerjaan yang diberikan dengan kemampuan serta harapan sebagian pegawai. Hal ini terbukti dengan hasil pengujian yang mana berpengaruh dan signifikan secara parsial atau secara terpisah pada Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Pegawai Kantor PDAM Tirta Kencana Samarinda artinya variabel

kepuasan kerja memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai Kantor PDAM Tirta Kencana Samarinda.

Hasil penelitian ini sejalan dengan hasil dari penelitian terdahulu yaitu Saputra dan Marlius (2024) Dimana variabel yang diteliti salah satunya adalah Pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Karyawan yang hasilnya menyatakan bahwa Kepuasan Kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Kesamaan ini memperkuat bahwa kepuasan kerja berperan dalam meningkatkan kinerja pegawai.

4.8.4 Pengaruh Pengembangan Karir (X4) Terhadap Kinerja Pegawai (Y) Kantor PDAM Tirta Kencana Samarinda.

Hasil analisis SPSS secara parsial terhadap variabel bebas yaitu Pengembangan karir terhadap variabel terikat yaitu Kinerja Pegawai, diketahui nilai signifikansinya variabel pengembangan karir sebesar $0.007 <$ dari 0.05 dan nilai t hitung sebesar $2.745 >$ t tabel sebesar 1.977 maka H_0 ditolak dan H_a diterima Dengan begitu hasil uji parsial tersebut dapat diketahui berpengaruh dan signifikan secara parsial atau secara terpisah pada Pengembangan Karir terhadap Kinerja Pegawai Kantor PDAM Tirta Kencana Samarinda.

Hasil penelitian ini sejalan dengan hasil dari penelitian terdahulu yaitu Salsabila dan Asmike (2022). Dimana variabel yang diteliti salah satunya adalah Pengaruh Pengembangan karir terhadap Kinerja Karyawan yang hasilnya menyatakan bahwa Pengembangan Karir berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Kesamaan ini memperkuat bahwa pengembangan karir memiliki peran penting dalam meningkatkan kemampuan serta kinerja pegawai di dalam organisasi.

BAB V

KESIMPULAN DAN SARAN

5.1 Kesimpulan

Berdasarkan pengujian, hasil analisis dan pembahasan yang dilakukan sebelumnya, penulis menarik kesimpulan bahwa penelitian ini dilakukan bertujuan untuk mengetahui pengaruh Kepemimpinan, Motivasi Kerja dan Kepuasan Kerja serta Pengembangan Karir sebagai berikut.

1. Kepemimpinan, Motivasi Kerja dan Kepuasan Kerja serta Pengembangan Karir berpengaruh positif dan signifikan secara simultan (bersama-sama) terhadap kinerja pegawai. Hal ini menunjukkan kinerja pegawai tidak hanya dipengaruhi oleh satu faktor saja, melainkan kombinasi ketiga faktor tersebut yang saling melengkapi dalam meningkatkan kualitas pelayanan publik di PDAM Tirta Kencana Samarinda.
2. Kepemimpinan berpengaruh tidak signifikan terhadap kinerja pegawai. Hal ini menunjukkan bahwa peran kepemimpinan yang dirasakan pegawai belum mampu memberikan pengaruh langsung terhadap kinerja pegawai Kantor PDAM Tirta Kencana Samarinda. Hal ini menunjukkan bahwa kinerja pegawai lebih dipengaruhi oleh faktor lain di luar variabel kepemimpinan.
3. Motivasi Kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Pegawai yang merasa kebutuhan fisik, kebutuhan rasa aman, kebutuhan rasa sosial, dan kebutuhan penghargaan akan lebih bersemangat, berkomitmen, dan disiplin dalam melaksanakan tugas, sehingga tujuan organisasi dapat tercapai dengan optimal.
4. Kepuasan Kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Hasil ini menunjukkan bahwa pegawai yang merasa puas terhadap pekerjaannya mampu mendorong peningkatan semangat kerja, tanggung jawab, serta pencapaian kinerja yang lebih baik.

5. Pengembangan Karir berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Hasil ini menunjukkan bahwa semakin baik pengembangan karir yang diberikan organisasi, maka semakin tinggi motivasi pegawai dalam meningkatkan kemampuan dan kinerjanya.

5.2 Saran

Berdasarkan hasil penelitian, pembahasan dan kesimpulan diatas, maka dapat dikemukakan beberapa saran kepada pihak-pihak yang terkait dengan penelitian ini dengan harapan dapat bermanfaat dan menjadi acuan perbaikan. Adapun saran-saran tersebut antara lain:

1. Kepemimpinan

Bagi instansi, diharapkan dapat terus meningkatkan kualitas kepemimpinan dengan memberikan arahan, dukungan serta komunikasi yang baik kepada pegawai sehingga pegawai dapat melaksanakan tugas dan tanggung jawab secara lebih optimal.

2. Motivasi Kerja

Bagi Instansi, diharapkan dapat meningkatkan motivasi kerja pegawai, misalnya melalui pemberian penghargaan, apresiasi terhadap kinerja pegawai serta mendorong pegawai untuk bekerja secara lebih teliti, tepat waktu, dan bertanggung jawab terhadap tugas yang diberikan.

3. Kepuasan Kerja

Diharapkan instansi dapat meningkatkan kepuasan kerja pegawai misalnya dengan menempatkan pegawai sesuai dengan kemampuan dan keahliannya, lingkungan kerja yang nyaman, meningkatkan hubungan kerja yang baik antar pegawai agar kedepannya kinerja pegawai menjadi lebih baik dan terus meningkat demi tercapainya kinerja pegawai yang berkualitas sehingga memberikan pengaruh yang positif kepada instansi.

4. Pengembangan Karir

Diharapkan instansi dapat mengelola program pengembangan karir secara lebih optimal, termasuk memberikan kesempatan pendidikan dan pelatihan

yang diikuti perencanaan karir yang jelas bagi pegawai, sehingga pegawai dapat terus berkembang dan berkontribusi bagi organisasi.

5. Bagi Peneliti Selanjutnya

Untuk penelitian selanjutnya diharapkan dapat membuka wawasan yang lebih luas secara teoritis dan praktis tentang kepemimpinan, motivasi kerja, kepuasan kerja dan pengembangan karir. Apabila ada pihak yang ingin melanjutkan, bisa menggunakan atau menambah variabel serta menambah lagi jumlah populasi dan sampel. Proses kajian diharapkan dapat menemukan hasil temuan baru yang dapat bermanfaat bagi pengembangan ilmu pengetahuan manajemen khususnya sumber daya manusia.

DAFTAR PUSTAKA

- Bukhari & Pasaribu, S.E. (2019). *Pengaruh Motivasi, Kompetensi, dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja*. Jurnal Ilmiah Magister Manajemen. Volume 2. No.1 Maret
- Cascio, W. (2016). *Managing Human Resources Productivity, Quality Of Work Life, Profits*. New York:McGraw-Hill Companies International.
- Dhea, S.I., & Asmike, M. (2022). *Pengaruh Kompetensi, Pelatihan dan Pengembangan Karir terhadap Kinerja Karyawan Pada Kantor PDAM Tirta Taman Sari Kota Madiun*. Seminar Inovasi Manajemen Bisnis Dan Akuntansi (SIMBA) 4. Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas PGRI Madiun.
- Erlangga, M.H (2021). *Pengaruh Kepemimpinan dan Motivasi Terhadap Kinerja Karyawan PDAM Tirta Musi Unit Sako Kenten*. Jurnal Nasional Pemasaran & SDM.
- Ghozali,Imam.(2018). *Aplikasi Analisis Multivariete*. Badan Penerbit Universitas Diponegoro. Semarang
- Hasibuan, Malayu S.P. (2017). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: PT. Bumi Aksara.
- Hasibuan, Malayu S.P. (2012). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Pp: 141-150, Jakarta: Pt. Bumi Aksara, 1, 141-150.
- Hasibuan, M. S. P.2021. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: Andi Offset.
- Hasibuan, Malayu S.P. (2022). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Hasibuan, S.P. Malayu. (2016). *Manajemen Sumber Daya Manusia, Edisi Revisi*. Jakarta: Penerbit PT Bumi Aksara
- Hatmawan, A.A & Riyanto, S. (2020). *Metode Riset Penelitian Kuantitatif Penelitian di Bidang Manajemen, Teknik, Pendidikan dan Eksperimen*. Sleman: CV Budi Utama.
- Juliyanti, B & Onsardi. (2020). *Pengaruh Disiplin Kerja dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada Perusahaan Daerah Air Minum (PDAM) Kota Bengkulu*. Jurnal Manajemen Insani Dan Bisnis. Volume 11. No. 2

- Jufrizen, M., & Pratiwi, A (2021). *Kepuasan Kerja dan Kinerja Karyawan*. Prenadamedia Group.
- Kadarisman.(2012). *Manajemen Sumber Pengembangan Sumber Daya Manusia, Cetakan 1*. Jakarta: Rajawali Pers.
- Mangkunegara, A.A. Anwar Prabu, (2020). *Evaluasi Kinerja Sumber Daya Manusia*. Bandung: Refika Aditama.
- Mangkunegara, A.P. (2017). *Manajemen Sumber Daya Manusia (Bandung)*. Remaja Rosdakarya.
- Mangkunegara, A.(2017). *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*.Bandung: Remaja Rosdakarya.
- Notoatmodjo,S. (2021). *Pengembangan Sumber Daya Manusia*. Penerbit: Rineka Cipta. ISBN: 979-518-259-5.
- Nugroho, E.M & Paradita, R. (2020). *Pengaruh Pelatihan, Motivasi, Kompetensi Terhadap Kinerja Sumber Daya Manusia*. Jurnal Riset Manajemen Sains Indonesia (JRMSI). Volume 11. No 1.
- Qurniadi, Andini Putri dkk (2023). *Pengaruh Motivasi Dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan PDAM Kota Makassar*. Nobel Management Review.
- Robbins, S.P. & Judge, T.A (2018). *Perilaku Organisasi*. Jakarta:Salemba Empat.
- Robbins, S.p.,&judge, T.A. (2019). *Organizational Behaviour*. Jakarta: Salemba Empat.
- Saputra, S.W, & Marlius, D. (2024). *Pengaruh Beban Kerja, Motivasi Kerja dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada PDAM Tirta Sanjung Buana Sijunjung*. Volume 17 No. 2
- Sedarmayanti. (2018). *Perencanaan dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Untuk Meningkatkan Kompensasi, Kinerja, dan Produktivitas Kerja*. PT Refika Aditama.
- Sedarmayanti.(2017). *Perencanaan dan Pengembangan Sumber Daya Manusia*. PT. Refika Aditama. Bandung
- Sedarmayanti. (2018a). *Perencanaan dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Untuk Meningkatkan Kompensasi, Kinerja, dan Produktivitas Kerja (Anna (ed.))*. PT. Refika Aditama.

- Sedarmayanti. 2020. *Manajemen Sumber Daya Manusia Reformasi Birokrasi dan Manajemen Pegawai Negeri Sipil*. Cetakan Keempat. Bandung: Refika Aditama
- Sedarmayanti.(2022). *Manajemen Perkantoran Modern*. Bandung: Mandar Maju.
- Sinambela, Lijan Poltak. (2017). *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Jakarta: Bumi.
- Sondang P. Siagian. (2006). *Sistem Informasi Manajemen*. Jakarta: PT. Bumi Aksara.
- Suardi. (2019). *Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Pada PT Bank Mandiri, Tbk Kantor Cabang Pontianak*. Journal Business Economics and Entrepreneurship. Vol. 1 No.2
- Sudaro, Y., Wibowo, A., & Sofiati, N.A. (2018). *Manajemen Sumber Daya Manusia: Kompensasi Tidak Langsung dan Lingkungan Kerja Fisik*. Andi.
- Sugiyono.(2017).*Metode penelitian kuantitatif, kualitatif dan R&D*.Bandung:CV. Alfabeta.
- Sugiyono. (2018). *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan Kombinasi (Mixed Methods)*. Alfabeta. Bandung.
- Sugiyono. (2018). *Metode Penelitian Manajemen*. Alfabeta Bandung.
- Sugiyono. (2019). *Statistika Untuk Penelitian*. Alfabeta.
- Sugiyono. (2020). *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif R&D*. Bandung: Alfabeta.
- Sukmayanti, Eneng. 2021. *Pengaruh Peran Kepemimpinan, Komunikasi Dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Pada UPTD Puskesmas Kecamatan Klari Kabupaten Karawang*. Jurnal Manajemen & Bisnis Kreatif. Volume 1, Nomor 3.
- Sunyoto, Danang. 2019. *Penelitian Sumber Daya Manusia: Teori, Kuesioner, Alat Statistik, dan contoh Riset*. CAPS (Centre of AcademicPublishing Service): Yogyakarta
- Sutrisno, E. (2017). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta : Kencana Prenada
- Syafril. (2019). *Statistik Pendidikan*. Jakarta: Kencana. Hlm 62
- Widodo, (2015). *Manajemen Pengembangan Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: Pustaka Pelajar.

LAMPIRAN

Kepada Yth,

Bapak/Ibu/Saudara Pegawai Kantor PDAM Tirta Kencana Samarinda

Di-

Tempat

Dalam rangka menyelesaikan skripsi penelitian pada program Strata Satu (S!) program Studi Manajemen, Fakultas Ekonomi Universitas Widya Gama Mahakam Samarinda bermaksud melakukan penelitian untuk penyusunan skripsi. Adapun judul skripsi yaitu “ Pengaruh Motivasi Kerja dan Kepuasan Kerja serta Pengembangan Karir Terhadap Kinerja Pegawai Kantor PDAM Tirta Kencana Samarinda”. Oleh karena itu, peneliti dengan hormat mengharapkan kesediaan Bapak/Ibu/Saudara/I untuk meluangkan waktunya mengisi kuesioner ini dengan sejujur-jujurnya. Informasi dari Bapak/Ibu/Saudara/I hanya untuk kepentingan akademik dan akan digunakan sebagaimana mestinya.

Informasi yang diberikan akan sangat berarti untuk peneliti dan dalam kesuksesan penelitian. Oleh karena itu, atas perhatian, waktu dan bantuannya, peneliti mengucapkan terima kasih.

Hormat Saya,

Ghina Rehan Aufadhila

KUESIONER

PENGARUH MOTIVASI KERJA DAN KEPUASAN KERJA SERTA PENGEMBANGAN KARIR TERHADAP KINERJA PEGAWAI KANTOR PDAM TIRTA KENCANA SAMARINDA

I. DATA RESPONDEN

1. Jenis Kelamin : Laki-laki Perempuan
2. Usia : 20-30 tahun 31-40 tahun
 41-50 tahun 51-60 tahun
3. Lama Bekerja : < 2 tahun >2 tahun
4. Pendidikan Terakhir : SMA/SMK D2, D3, D4
 S1 S2/S3

II. PETUNJUK PENGISIAN

Berdasarkan tanda centang (✓) pada salah satu jawaban yang sesuai dengan pendapat anda. Setiap angka akan mewakili tingkat kesesuaian dengan pendapat yang diberikan:

- | | | |
|-----|-----------------------|-------------|
| SS | = Sangat Setuju | (nilai 4) |
| S | = Setuju | (nilai 3) |
| TS | = Tidak Setuju | (nilai 2) |
| STS | = Sangat Tidak Setuju | (nilai 1) |

III. DAFTAR PERNYATAAN

IV. Variabel Kepemimpinan (X_1)

No	Pernyataan	SS	S	TS	STS
1	Direktif				
a	Pimpinan selalu menjelaskan dengan jelas apa yang diharapkan dari kinerja saya.				
b	Pimpinan memberikan arahan petunjuk khusus ketika saya menghadapi tugas atau masalah dalam pekerjaan.				
2	Supportive				
a	Pimpinan mampu menciptakan suasana kerja yang kondusif.				
b	Pimpinan selalu memperhatikan kesejahteraan pegawai.				
3	Partisipatif				
a	Pimpinan memberikan kesempatan bagi pegawai untuk menyampaikan pendapat.				
b	Pimpinan mempertimbangkan saran dari pegawai sebelum mengambil keputusan.				
4.	Kepemimpinan berorientasi prestasi				
a	Pimpinan menetapkan tujuan kerja yang jelas dan spesifik bagi pegawai.				
b	Pimpinan menunjukkan keyakinan bahwa saya mampu mencapai standar kerja yang tinggi.				

Variabel Motivasi Kerja (X_2)

No	Pernyataan	SS	S	TS	STS
1	Kebutuhan Fisik				
a	Gaji yang saya terima sudah cukup untuk memenuhi kebutuhan sehari-hari.				
b	Saya mendapatkan bonus pencapaian sesuai dengan hasil kerja saya.				
2	Kebutuhan Rasa Aman				
a	Saya merasa aman dalam bekerja karena adanya jaminan sosial tenaga kerja.				
b	Perusahaan menyediakan fasilitas keselamatan kerja yang memadai.				
3	Kebutuhan Sosial				

a	Saya merasa dihargai dan dihormati oleh rekan kerja dan atasan.				
b	Saya memiliki hubungan kerja yang baik dengan rekan kerja dan atasan di tempat kerja.				
4	Kebutuhan Penghargaan				
a	Saya mendapatkan penghargaan atas prestasi kerja saya.				
b	Saya merasa dihargai oleh rekan kerja atas kontribusi saya di tempat kerja.				

Variabel Kepuasan Kerja (X_3)

No	Pernyataan	SS	S	TS	STS
1	Kepuasan Terhadap Pekerjaan				
a	Saya puas karena pekerjaan yang saya jalani sesuai dengan harapan dan kemampuan saya.				
b	Saya puas karena pekerjaan yang saya lakukan sesuai dengan minat saya.				
2	Kepuasan Terhadap Imbalan				
a	Saya puas dengan gaji atau upah yang saya terima karena sesuai dengan beban kerja saya.				
b	Gaji yang saya terima dari pekerjaan saat ini dapat mencukupi kebutuhan hidup setiap hari.				
3	Kepuasan terhadap supervisi atasan				
a	Saya puas dengan atasan saya karena bersedia membantu ketika saya mengalami kesulitan dalam bekerja.				
b	Atasan saya bersedia memberikan motivasi yang mendorong saya untuk bekerja lebih baik.				
4.	Kepuasan terhadap rekan kerja				
a	Rekan kerja saya memberikan dukungan yang positif dalam lingkungan kerja.				
b	Saya puas karena rekan kerja saya bersedia membantu dalam menyelesaikan pekerjaan.				

Variabel Pengembangan Karir (X₄)


No	Pernyataan	SS	S	TS	STS
1	Pendidikan				
a	Perusahaan memberikan kesempatan kepada saya untuk melanjutkan pendidikan ke jenjang yang lebih tinggi.				
b	Latar pendidikan saya mempengaruhi kesempatan pengembangan karir di perusahaan				
2	Pelatihan				
a	Perusahaan menyediakan pelatihan yang mendukung peningkatan kualitas kerja dan karir saya.				
b.	Pelatihan yang diberikan perusahaan membantu saya untuk mempersiapkan karir saya.				
3	Promosi Jabatan				
a	Perusahaan memberikan kesempatan promosi jabatan sesuai dengan kemampuan kinerja pegawai.				
b	Promosi jabatan dip perusahaan diikuti dengan tanggung jawab dan wewenang yang jelas serta gaji yang sesuai.				
4	Masa Kerja				
a	Lama saya bekerja dip perusahaan menjadi salah satu pertimbangan dalam pengembangan karir.				
b	Semakin lama saya bekerja dip perusahaan, semakin besar peluang saya mendapatkan pengembangan karir.				

Variabel Kinerja (Y)

No	Pernyataan	SS	S	TS	STS
1	Kuantitas				
a	Saya dapat memenuhi jumlah hasil kerja atau target yang diharapkan perusahaan.				
b	Saya dapat menyelesaikan pekerjaan sesuai waktu yang diberikan.				
2	Kualitas				
a	Saya dapat memenuhi persyaratan atau standar kerja yang ditetapkan perusahaan.				

b	Saya mampu bekerja secara teliti agar tidak terjadi kesalahan.				
3	Pelaksanaan Tugas				
a	Saya dapat bekerja sama dengan pegawai lain untuk menyelesaikan tugas dari perusahaan.				
b	Saya memahami tugas yang diberikan dengan baik.				
4.	Tanggung Jawab				
a.	Saya mampu bertanggung jawab dengan pekerjaan saya.				
b.	Saya cukup cepat dalam bertindak atau mengambil keputusan.				

Lampiran 1. Surat Izin Penelitian



**PERUMDAM TIRTA KENCANA
KOTA SAMARINDA**
JALAN TIRTA KENCANA NO. 1 SAMARINDA
☎ 0541 - 2088100 E-mail : smd@perumdamtirtakencana.id

Samarinda, 17 Februari 2025

Nomor : 400.14.5.4/94/II/2025
Lampiran : -
Perihal : **Persetujuan Penelitian dan Pengambilan Data**


Yth. Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis
Universitas Widya Gama Mahakam Samarinda
Di -
Samarinda

Dengan hormat,

Menanggapi surat dari Universitas Widya Gama Mahakam Samarinda Nomor : 249/UWGM-FEB/A-SS/II/2025 tanggal 4 Februari 2025 perihal *Studi Skripsi*, pada prinsipnya **dapat kami setujui** untuk melaksanakan penelitian dan pengambilan data di Divisi Penelitian Perumdama Tirta Kencana Kota Samarinda. **Mahasiswa wajib menyerahkan hasil skripsi yang telah selesai sebagai tembusan ke Perumdama Tirta Kencana Kota Samarinda.** Berikut data Mahasiswa tersebut:

No	Nama	NPM	Program Studi
1	Ghina Rehan Aufadhila	20.61201.086	Manajemen

Demikian disampaikan dan diketahui untuk dipergunakan sebagaimana mestinya.



DIREKTUR UMUM,
[Signature]
YUSFIAN NOOR, S.E.

Tembusan:
1. Asisten Manajer Dikel Perumdama Tirta Kencana Kota Samarinda,
2. Asisten Manajer Penelitian Perumdama Tirta Kencana Kota Samarinda.

Lampiran 2. Rekapitulasi Jawaban Kuesioner

1. Rekapitulasi Jawaban Responden Kepemimpinan (X1)

N0.	X1.1	X1.2	X1.3	X1.4	X1.5	X1.6	X1.7	X1.8	Total
1	3	3	3	3	3	3	3	3	24
2	4	4	3	3	3	3	3	4	27
3	3	3	3	3	4	3	4	3	26
4	3	3	3	3	3	3	3	4	25
5	3	3	2	3	3	3	3	3	23
6	4	4	4	4	4	4	4	4	32
7	2	3	3	2	3	2	2	3	20
8	3	3	3	3	4	3	3	2	24
9	3	3	3	4	3	3	4	4	27
10	3	2	3	3	2	3	3	3	22
11	3	2	3	3	3	3	3	3	23
12	3	3	3	3	3	4	3	3	25
13	4	3	3	4	4	3	3	4	28
14	3	3	3	3	3	4	3	3	25
15	3	4	3	3	3	3	3	3	25
16	3	2	3	3	3	3	3	3	23
17	3	4	4	4	4	3	4	4	30
18	4	4	4	4	4	4	4	4	32
19	3	3	3	4	3	4	4	3	27
20	3	3	3	3	3	3	3	3	24
21	4	3	3	3	4	4	3	3	27
22	4	4	4	4	4	3	3	4	30
23	3	3	3	3	3	3	2	2	22
24	3	3	4	4	3	4	4	4	29
25	3	3	3	3	2	3	3	3	23
26	3	3	4	3	3	3	3	2	24
27	3	4	3	3	3	3	3	3	25
28	3	3	3	3	3	3	3	3	24
29	3	4	3	3	3	3	3	4	26
30	3	2	3	3	3	3	3	3	23
31	2	3	3	3	3	3	3	4	24
32	2	2	2	2	3	3	2	2	18
33	3	3	2	3	2	2	3	3	21
34	3	3	3	3	3	3	4	2	24
35	3	3	3	4	4	3	4	4	28
36	3	3	3	3	3	3	3	3	24
37	3	3	3	4	3	3	3	3	25
38	4	3	4	3	3	4	4	3	28

39	3	2	3	3	3	2	3	3	22
40	3	3	3	3	4	3	3	3	25
41	3	3	3	3	3	3	3	3	24
42	2	3	3	3	3	3	3	3	23
43	3	2	3	3	3	3	3	3	23
44	3	3	3	3	3	3	3	3	24
45	3	4	4	3	3	3	3	4	27
46	4	3	3	3	3	4	3	3	26
47	4	4	4	4	4	4	4	3	31
48	3	3	3	4	3	3	3	3	25
49	3	4	4	3	4	3	4	4	29
50	4	3	4	3	4	4	4	4	30
51	3	3	3	3	3	3	3	3	24
52	3	3	3	3	3	2	2	3	22
53	3	4	3	4	4	4	4	4	30
54	3	3	3	3	3	3	3	3	24
55	4	4	3	3	3	3	3	3	26
56	4	4	3	4	4	4	3	3	29
57	4	3	4	4	4	4	3	3	29
58	4	4	4	4	4	4	4	4	32
59	3	4	4	4	3	4	4	4	30
60	3	3	3	4	3	3	3	4	26
61	3	3	3	2	3	3	3	3	23
62	4	3	3	4	4	3	4	4	29
63	3	3	3	3	4	3	4	4	27
64	3	2	3	3	3	3	3	3	23
65	4	4	4	3	3	4	4	4	30
66	3	3	4	3	4	3	3	4	27
67	3	3	3	3	3	3	4	4	26
68	3	3	3	3	4	3	3	3	25
69	3	2	3	3	3	3	3	3	23
70	3	3	3	3	4	3	3	3	25
71	3	3	3	4	4	4	3	4	28
72	3	2	3	3	3	3	3	3	23
73	4	4	4	3	3	3	3	4	28
74	2	3	2	3	3	3	3	3	22
75	3	2	3	3	3	3	3	2	22
76	3	4	3	4	3	4	4	3	28
77	3	2	3	2	3	3	4	3	23
78	4	3	3	3	3	4	3	3	26
79	3	3	4	3	3	3	3	3	25
80	3	3	2	3	3	3	3	3	23

81	4	4	4	4	3	3	4	3	29
82	3	3	3	3	3	3	3	3	24
83	4	3	4	4	4	3	3	4	29
84	4	3	4	3	3	3	4	4	28
85	3	3	3	3	3	3	3	3	24
86	3	3	3	3	3	3	3	2	23
87	3	3	3	3	3	3	3	4	25
88	3	3	3	3	3	3	3	3	24
89	4	4	4	4	4	3	4	4	31
90	4	3	3	3	4	3	3	3	26
91	4	3	4	3	4	4	4	4	30
92	3	2	3	3	3	3	3	4	24
93	3	4	3	3	3	3	3	4	26
94	3	3	4	4	3	4	4	3	28
95	3	3	4	3	3	3	3	3	25
96	4	4	4	3	4	4	3	4	30
97	3	3	3	3	3	3	3	3	24
98	3	3	3	3	3	3	3	3	24
99	3	3	4	4	3	4	3	3	27
100	3	4	3	3	3	3	3	4	26
101	4	4	3	3	3	3	3	4	27
102	2	2	2	2	3	3	2	2	18
103	3	4	3	4	3	3	4	3	27
104	4	4	4	3	3	4	4	4	30
105	3	3	3	3	3	4	3	3	25
106	3	3	4	3	3	4	3	3	26
107	3	3	4	4	3	4	3	3	27
108	3	2	3	3	3	2	3	2	21
109	3	3	3	3	3	3	3	4	25
110	3	3	3	2	3	3	3	3	23
111	2	3	3	3	3	3	3	3	23
112	4	4	4	3	3	3	4	3	28
113	4	3	3	3	3	3	3	3	25
114	3	3	4	4	4	4	3	3	28
115	3	3	4	3	3	4	4	4	28
116	3	3	3	4	3	3	3	3	25
117	3	2	3	3	3	3	3	3	23
118	3	3	2	3	3	3	3	3	23
119	4	3	4	4	4	4	4	4	31
120	2	3	3	2	3	4	3	3	23
121	3	3	3	3	2	3	3	4	24
122	3	3	2	3	4	3	3	3	24

123	3	3	3	4	3	4	3	4	27
124	3	4	3	3	4	3	3	3	26
125	4	4	2	4	4	4	3	4	29
126	3	3	3	3	3	3	3	3	24
127	4	3	3	3	3	4	3	3	26
128	3	4	3	3	3	4	3	3	26
129	3	3	4	3	3	3	3	3	25
130	3	3	3	3	3	3	3	3	24
131	3	3	2	3	3	3	3	3	23
132	3	3	3	3	3	2	3	3	23
133	3	3	3	3	3	3	3	3	24
134	4	3	4	3	3	3	3	4	27
135	3	4	3	3	4	3	3	4	27
136	3	2	4	3	4	4	3	3	26
137	3	3	3	3	3	3	3	3	24
138	4	4	4	4	4	4	4	4	32
139	4	3	4	3	4	4	4	4	30
140	3	3	3	4	3	3	3	3	25

Lampiran 3. Rekapitulasi Jawaban Responden Motivasi Kerja (X2)

N0.	X2.1	X2.2	X2.3	X2.4	X2.5	X2.6	X2.7	X2.8	Total
1	3	3	3	3	2	3	3	3	23
2	3	3	3	4	3	4	3	4	27
3	4	3	4	4	4	3	4	4	30
4	2	3	3	3	2	3	3	3	22
5	3	3	3	3	3	3	3	3	24
6	4	3	4	3	4	4	3	4	29
7	3	3	3	3	3	3	2	3	23
8	4	4	4	3	3	4	3	4	29
9	3	4	4	4	3	4	4	4	30
10	3	3	3	3	3	3	3	3	24
11	3	3	3	4	3	3	3	3	25
12	3	3	3	3	3	3	4	2	24
13	3	4	2	4	4	4	3	4	28
14	3	3	2	3	2	3	3	3	22
15	3	3	2	3	3	3	3	3	23
16	3	3	3	3	3	3	3	3	24
17	4	4	3	4	4	4	4	3	30
18	4	4	4	4	4	3	4	4	31
19	3	4	4	4	4	4	3	4	30
20	3	3	3	4	4	4	3	3	27

21	4	4	3	3	3	4	3	3	27
22	3	4	3	4	3	4	4	4	29
23	3	3	2	3	2	3	3	3	22
24	3	4	4	4	3	4	3	4	29
25	3	3	3	3	3	3	3	4	25
26	3	3	3	3	3	3	3	3	24
27	4	4	4	3	3	4	4	4	30
28	2	3	2	3	3	3	1	2	19
29	3	3	3	3	4	3	3	3	25
30	3	3	3	3	3	3	3	3	24
31	3	3	4	3	3	3	3	3	25
32	3	2	3	3	3	3	2	2	21
33	3	3	3	2	2	2	3	2	20
34	2	3	3	3	3	3	2	3	22
35	4	4	3	4	3	3	4	4	29
36	3	3	3	4	4	4	3	3	27
37	4	3	3	4	4	4	4	3	29
38	3	3	3	3	3	3	3	3	24
39	3	4	3	3	3	3	3	3	25
40	3	3	3	3	4	3	4	3	26
41	4	4	3	2	3	3	3	3	25
42	2	3	3	3	4	3	3	3	24
43	3	3	3	4	3	4	3	3	26
44	3	3	4	3	4	3	3	3	26
45	3	3	3	4	3	3	3	3	25
46	2	3	2	3	3	2	3	3	21
47	4	4	4	4	4	4	4	4	32
48	3	3	3	3	3	3	3	3	24
49	3	3	4	4	4	3	3	3	27
50	4	4	4	3	4	4	3	4	30
51	3	2	3	2	3	3	3	3	22
52	2	3	3	3	3	3	3	3	23
53	4	4	4	4	4	4	4	4	32
54	2	3	3	3	2	3	4	3	23
55	3	3	3	3	4	4	4	4	28
56	3	3	3	3	3	3	3	3	24
57	4	3	4	3	3	4	3	3	27
58	4	4	4	4	4	4	3	4	31
59	4	4	4	3	4	3	4	3	29
60	4	3	3	3	4	3	3	4	27
61	3	4	3	3	3	3	3	3	25
62	3	3	4	3	4	4	3	3	27

105	3	2	3	3	3	3	3	3	23
106	3	4	3	3	3	4	3	3	26
107	3	3	3	3	3	3	3	4	25
108	2	1	3	3	2	2	2	3	18
109	3	3	3	3	3	3	3	4	25
110	3	3	3	3	3	3	2	3	23
111	4	3	3	4	4	4	4	4	30
112	4	3	4	4	4	4	4	4	31
113	3	2	4	3	3	3	3	3	24
114	4	3	3	3	3	3	3	3	25
115	4	4	4	3	3	3	4	4	29
116	3	3	3	3	3	4	3	3	25
117	3	3	3	3	3	3	3	3	24
118	3	3	3	3	3	3	3	3	24
119	3	3	4	4	3	4	4	4	29
120	3	3	3	3	4	4	3	3	26
121	3	4	3	3	2	3	3	4	25
122	4	3	4	3	3	3	4	3	27
123	3	3	3	3	3	3	3	3	24
124	4	4	4	4	3	3	3	3	28
125	4	3	4	4	4	4	4	4	31
126	3	3	4	4	3	3	3	3	26
127	3	4	3	4	4	3	4	3	28
128	3	4	3	3	3	3	4	4	27
129	4	4	4	3	3	4	3	4	29
130	4	3	3	3	3	3	3	3	25
131	2	3	3	3	2	3	3	2	21
132	3	2	2	2	2	3	3	3	20
133	3	3	3	3	4	3	3	3	25
134	3	3	3	3	3	3	4	3	25
135	3	3	3	3	3	3	3	3	24
136	3	3	3	3	3	3	3	3	24
137	4	3	3	3	3	3	3	3	25
138	3	3	3	4	4	3	3	4	27
139	4	4	3	3	4	4	3	4	29
140	3	3	3	3	3	3	3	3	24

Lampiran 4. Rekapitulasi Jawaban Responden Kepuasan Kerja (X3)

N0.	X3.1	X3.2	X3.3	X3.4	X3.5	X3.6	X3.7	X3.8	Total
1	3	2	2	3	3	2	2	2	19
2	3	4	4	4	3	3	3	3	27

3	3	3	3	3	4	4	3	4	27
4	3	3	3	2	3	2	3	2	21
5	3	3	3	3	2	3	3	3	23
6	3	4	4	3	4	3	4	4	29
7	2	2	3	2	2	2	2	2	17
8	3	4	4	3	3	4	4	4	29
9	4	3	4	3	4	3	3	4	28
10	3	3	4	3	3	2	3	3	24
11	3	3	3	3	2	3	3	3	23
12	3	4	4	3	3	3	3	3	26
13	3	4	4	4	4	3	3	3	28
14	2	2	2	3	2	2	2	3	18
15	3	3	3	2	2	3	3	3	22
16	3	3	3	3	3	4	3	3	25
17	4	4	4	4	4	4	4	4	32
18	4	4	4	4	3	4	4	4	31
19	4	4	4	4	3	4	4	4	31
20	3	3	4	3	4	3	4	4	28
21	3	3	3	4	4	4	4	4	29
22	3	4	4	3	4	3	4	4	29
23	3	2	3	3	3	3	2	3	22
24	4	4	4	3	4	4	3	4	30
25	3	3	3	3	3	3	3	3	24
26	3	3	3	4	3	3	3	4	26
27	3	3	3	3	4	4	4	4	28
28	4	2	3	3	3	3	3	3	24
29	4	3	3	3	3	3	3	3	25
30	2	3	3	3	3	3	3	3	23
31	3	4	3	4	3	3	3	3	26
32	2	2	2	3	2	2	3	2	18
33	2	2	2	3	3	2	2	2	18
34	3	3	3	3	3	3	3	4	25
35	4	4	4	4	4	4	4	4	32
36	4	3	4	4	4	4	4	4	31
37	3	3	3	3	3	3	3	3	24
38	3	3	3	3	4	4	3	3	26
39	3	3	3	3	3	3	2	3	23
40	3	4	4	4	3	3	4	3	28
41	2	3	3	2	3	4	3	3	23
42	2	3	3	3	2	3	2	3	21
43	3	3	3	3	3	3	4	4	26
44	3	3	3	3	3	2	4	3	24

45	4	3	4	4	4	4	3	3	29
46	3	3	3	3	2	2	3	3	22
47	4	4	4	4	3	3	4	3	29
48	3	4	3	3	3	2	3	3	24
49	4	4	3	3	3	3	4	4	28
50	3	4	4	4	4	4	3	4	30
51	3	3	3	3	3	3	3	3	24
52	4	3	3	4	4	3	3	3	27
53	4	3	3	4	4	4	4	4	30
54	3	3	3	3	3	3	3	3	24
55	4	3	3	3	3	3	3	3	25
56	3	2	3	3	3	3	3	3	23
57	3	3	3	3	3	4	3	4	26
58	4	4	4	4	3	4	4	4	31
59	3	4	4	3	4	3	4	4	29
60	4	3	3	3	3	4	3	4	27
61	3	4	3	2	3	3	3	4	25
62	3	3	3	3	3	4	3	4	26
63	4	4	4	3	3	4	4	4	30
64	3	2	2	3	3	3	3	3	22
65	3	3	3	3	4	3	3	4	26
66	4	3	4	3	3	3	4	4	28
67	4	3	3	3	3	3	3	3	25
68	3	3	3	3	3	3	3	3	24
69	3	2	3	3	2	2	2	2	19
70	4	4	4	3	4	4	4	4	31
71	3	4	4	3	3	4	3	3	27
72	3	3	3	4	3	3	3	3	25
73	3	3	3	3	3	3	4	3	25
74	2	3	3	3	3	3	2	3	22
75	2	2	2	3	2	3	2	2	18
76	4	4	4	3	4	4	4	3	30
77	4	3	3	3	4	2	4	3	26
78	4	4	4	4	4	3	3	4	30
79	3	3	2	3	2	2	2	2	19
80	3	2	2	2	2	3	2	2	18
81	4	3	3	3	3	3	3	3	25
82	3	3	3	3	3	2	3	3	23
83	3	3	4	3	3	4	4	3	27
84	3	3	3	3	3	4	3	3	25
85	3	3	4	3	3	3	4	3	26
86	3	2	3	3	2	3	2	3	21

87	3	3	3	3	4	3	3	3	25
88	2	2	3	3	3	2	2	3	20
89	4	4	4	3	4	4	4	3	30
90	3	4	3	3	4	4	4	3	28
91	2	3	2	3	3	3	4	3	23
92	3	3	3	3	3	3	3	3	24
93	3	3	3	3	3	4	3	3	25
94	3	4	3	4	4	4	4	4	30
95	3	3	3	2	3	3	2	4	23
96	4	3	3	4	3	4	4	3	28
97	3	3	3	3	2	3	4	3	24
98	3	3	2	2	3	3	3	3	22
99	3	3	4	4	3	3	4	3	27
100	3	3	2	3	3	3	3	3	23
101	4	3	3	3	4	4	3	3	27
102	3	2	3	3	2	3	2	2	20
103	3	4	3	3	3	3	3	3	25
104	4	3	3	3	3	3	4	4	27
105	3	3	3	3	3	4	3	2	24
106	3	3	3	3	3	3	3	3	24
107	4	3	4	3	4	3	4	4	29
108	2	3	3	2	1	2	2	2	17
109	3	4	4	3	3	3	3	3	26
110	2	3	3	3	2	3	3	3	22
111	3	4	4	4	4	3	3	4	29
112	4	4	4	4	4	4	4	4	32
113	2	3	3	3	3	3	3	3	23
114	4	3	3	3	4	3	3	3	26
115	3	3	4	2	3	3	3	3	24
116	3	3	4	3	3	3	3	3	25
117	2	3	3	3	3	2	3	3	22
118	3	3	3	3	3	3	3	4	25
119	4	4	3	4	4	4	3	4	30
120	3	4	4	3	4	3	4	4	29
121	4	3	3	3	4	3	3	3	26
122	3	3	3	2	2	3	3	3	22
123	4	3	3	3	4	3	3	3	26
124	3	3	3	4	3	3	3	3	25
125	4	4	4	4	4	4	3	3	30
126	4	3	3	3	3	3	3	3	25
127	4	3	3	3	3	3	4	3	26
128	3	4	3	3	3	4	3	3	26

129	3	4	4	4	3	3	4	4	29
130	3	3	4	4	3	4	3	3	27
131	3	3	2	3	3	3	2	3	22
132	2	3	3	2	3	3	3	2	21
133	3	3	4	3	3	4	3	3	26
134	3	3	3	3	3	3	3	3	24
135	3	4	4	4	3	3	4	3	28
136	4	2	3	3	3	3	3	3	24
137	4	3	4	4	3	4	4	3	29
138	3	4	4	3	4	4	4	3	29
139	3	4	3	3	4	3	3	3	26
140	3	3	3	3	2	3	2	2	21

Lampiran 5. Rekapitulasi Jawaban Responden Pengembangan Karir (X4)

N0.	X4.1	X4.2	X4.3	X4.4	X4.5	X4.6	X4.7	X4.8	Total
1	4	4	4	4	4	4	4	4	17
2	3	4	3	4	3	4	3	4	28
3	3	2	3	3	3	3	3	3	23
4	2	3	2	2	3	3	3	3	21
5	3	3	3	3	4	3	3	2	24
6	3	4	4	4	3	3	3	3	27
7	2	2	2	2	2	3	2	2	17
8	4	4	4	4	4	4	4	4	32
9	3	4	3	3	3	3	4	3	26
10	2	3	3	3	3	3	3	3	23
11	2	3	2	3	3	3	3	3	22
12	3	3	4	3	3	4	3	3	26
13	4	3	4	4	3	4	4	4	30
14	3	3	3	2	2	2	2	2	19
15	3	2	2	2	3	3	3	2	20
16	4	3	4	4	4	4	4	3	30
17	4	4	4	4	4	4	4	4	32
18	4	3	4	4	3	4	3	4	29
19	2	2	2	2	2	3	2	2	32
20	3	4	3	3	4	4	3	3	27
21	4	4	4	4	4	4	4	3	31
22	4	3	4	3	4	4	3	4	29
23	3	3	3	3	2	2	3	3	22
24	4	4	4	4	4	4	4	3	31
25	4	3	3	3	2	3	3	2	23
26	3	3	4	3	3	3	3	4	26

27	3	4	3	3	3	3	3	4	26
28	3	3	3	3	3	3	3	2	23
29	3	4	4	4	4	3	4	4	30
30	3	3	3	3	3	3	3	2	23
31	4	3	3	3	3	3	4	3	26
32	2	2	2	2	2	2	2	2	16
33	2	2	1	2	2	2	2	1	14
34	3	3	3	4	3	3	3	3	25
35	4	3	3	4	4	4	4	4	30
36	4	3	4	4	4	3	3	3	28
37	3	3	3	4	3	3	3	4	26
38	4	4	4	3	4	4	3	3	29
39	3	3	2	3	3	3	3	3	23
40	4	4	3	4	4	4	4	4	31
41	3	3	2	3	3	3	3	3	23
42	3	3	3	3	3	2	3	3	23
43	3	2	3	3	3	3	3	3	23
44	2	4	3	3	3	3	3	3	24
45	3	3	3	4	3	4	3	4	27
46	3	3	2	3	2	3	2	3	21
47	3	3	4	4	4	4	3	4	29
48	3	3	3	3	3	3	3	3	24
49	3	4	4	4	4	3	4	4	30
50	4	4	4	4	4	4	4	4	32
51	3	3	4	4	3	3	3	3	26
52	3	3	4	3	4	3	4	3	27
53	4	4	4	4	4	4	4	4	32
54	3	4	3	2	3	3	3	3	24
55	3	3	4	3	3	3	3	3	25
56	3	3	3	3	3	3	3	3	24
57	4	4	3	3	4	3	3	3	27
58	4	4	4	4	4	4	4	4	32
59	3	3	3	3	4	4	3	3	26
60	3	3	3	3	3	3	3	3	24
61	2	3	2	3	3	2	3	3	21
62	4	4	3	3	3	3	3	4	27
63	4	3	4	4	4	3	3	3	28
64	3	2	2	3	4	3	3	4	24
65	3	4	4	3	4	4	3	4	29
66	3	4	4	4	3	4	4	4	30
67	4	4	4	4	4	4	3	3	30
68	3	3	3	3	2	3	3	4	24

111	3	4	4	4	4	3	3	3	28
112	3	3	4	3	4	4	4	3	28
113	3	2	2	3	3	2	3	3	21
114	3	3	3	3	3	3	3	2	23
115	4	3	3	4	3	4	4	3	28
116	4	4	4	4	3	3	4	4	30
117	4	3	3	4	2	3	3	3	25
118	3	3	4	3	3	4	3	3	26
119	3	4	3	4	4	4	3	3	28
120	4	3	4	3	3	3	3	4	27
121	3	3	3	3	4	3	3	3	25
122	3	2	2	3	3	3	3	3	22
123	3	3	3	3	3	3	4	3	25
124	3	3	3	3	4	4	3	4	27
125	4	4	4	4	3	4	4	4	31
126	4	4	3	4	3	3	4	4	29
127	3	2	3	2	3	2	2	3	20
128	3	3	3	3	3	3	3	2	23
129	3	4	3	3	3	4	3	3	26
130	3	4	4	4	4	3	3	3	28
131	3	3	2	3	3	2	3	3	22
132	3	3	2	3	3	3	3	3	23
133	3	3	2	3	3	3	3	3	23
134	3	3	2	3	3	3	3	3	23
135	4	4	3	3	3	4	4	3	28
136	3	2	2	3	3	3	2	3	21
137	4	4	4	3	3	4	4	4	30
138	3	4	4	3	4	3	4	3	28
139	4	4	3	4	4	4	4	3	30
140	2	2	2	2	3	2	3	2	18

Lampiran 6.Rekapitulasi Jawaban Responden Kinerja Pegawai (Y)

N0.	Y.1	Y.2	Y.3	Y.4	Y.5	Y.6	Y.7	Y.8	Skor
1	3	2	3	2	2	2	3	2	19
2	4	4	4	4	4	4	4	4	32
3	3	3	3	3	3	3	3	3	24
4	3	3	2	3	3	2	2	3	21
5	3	3	4	4	4	3	3	3	27
6	4	4	4	4	4	4	4	4	32
7	1	2	2	2	2	3	2	2	16
8	3	4	4	3	4	4	4	3	29

9	4	4	4	3	3	3	4	4	29
10	3	3	3	3	3	4	3	3	25
11	3	2	3	3	3	2	3	3	22
12	3	3	3	3	3	3	3	3	24
13	3	4	3	4	3	4	4	3	28
14	3	3	3	2	2	3	2	3	21
15	2	3	3	3	3	3	3	3	23
16	4	3	4	3	3	3	3	3	26
17	4	4	4	4	4	4	4	4	32
18	4	4	4	4	4	4	4	4	32
19	4	4	4	4	4	4	4	4	32
20	3	3	4	4	3	3	3	4	27
21	4	3	4	3	3	3	3	4	27
22	3	3	3	3	3	3	3	4	25
23	3	3	3	3	3	3	3	3	24
24	4	4	4	3	4	4	4	4	31
25	3	3	2	3	3	3	3	3	23
26	4	3	3	3	3	3	4	4	27
27	4	4	4	4	4	3	3	4	30
28	3	2	2	2	2	2	2	2	17
29	3	3	4	3	3	4	3	4	27
30	3	4	3	4	3	4	4	4	29
31	4	3	3	3	4	4	3	3	27
32	2	2	2	3	2	2	2	2	17
33	3	2	3	2	2	3	3	2	20
34	3	3	3	4	4	4	3	4	28
35	4	4	4	4	3	4	4	4	31
36	3	4	3	4	3	3	3	3	26
37	3	3	4	3	3	3	4	3	26
38	3	4	3	3	3	3	3	3	25
39	2	3	3	3	3	3	3	3	23
40	3	3	3	3	3	3	2	3	23
41	3	3	3	3	4	4	3	3	26
42	3	3	3	2	3	3	2	3	22
43	3	3	4	3	3	3	4	4	27
44	3	3	3	3	3	4	3	3	25
45	4	3	4	4	4	4	3	4	30
46	3	3	3	3	3	3	3	3	24
47	4	4	4	4	4	4	4	4	32
48	2	3	4	4	3	3	3	3	25
49	4	4	4	4	3	3	4	4	30
50	4	4	3	4	4	4	4	4	31

51	3	2	4	3	3	3	3	3	24
52	4	3	3	4	3	4	3	4	28
53	4	4	4	4	4	4	4	4	32
54	3	3	3	2	2	2	3	3	21
55	3	3	4	3	4	3	3	3	26
56	3	3	3	3	3	2	3	3	23
57	3	3	4	3	4	3	3	3	26
58	4	4	4	4	4	4	4	4	32
59	3	3	3	4	4	4	4	3	28
60	3	3	3	3	3	3	3	3	24
61	3	3	3	3	4	3	3	3	25
62	4	3	4	3	4	4	4	4	30
63	3	3	4	4	4	4	4	4	30
64	3	3	3	3	3	3	3	2	23
65	3	3	3	4	4	4	4	3	28
66	3	3	3	4	3	3	3	3	25
67	3	3	3	3	3	3	3	3	24
68	3	3	3	3	2	3	3	3	23
69	3	3	3	2	3	3	3	2	22
70	4	4	4	3	4	4	4	4	31
71	3	3	3	3	3	4	3	4	26
72	3	3	3	3	3	3	3	3	24
73	3	3	3	3	3	3	3	4	25
74	3	3	2	3	3	3	2	2	21
75	2	2	2	2	2	1	2	2	15
76	4	4	4	4	4	3	3	3	29
77	3	4	3	3	3	3	3	3	25
78	3	3	3	3	3	3	3	3	24
79	2	2	3	2	3	3	3	3	21
80	3	3	3	2	2	3	3	3	22
81	3	3	4	4	4	4	4	3	29
82	3	3	3	3	3	3	3	3	24
83	3	4	4	3	4	3	4	3	28
84	3	4	4	3	4	4	4	4	30
85	3	4	3	3	3	4	3	3	26
86	2	3	3	2	2	3	3	3	21
87	3	2	3	3	3	3	3	3	23
88	2	3	2	2	2	2	2	3	18
89	3	3	3	4	4	3	4	3	27
90	4	3	3	4	3	4	3	4	28
91	3	3	4	3	4	4	3	3	27
92	3	2	2	2	3	3	2	2	19

93	3	3	4	3	3	3	3	4	26
94	4	3	4	4	4	4	4	4	31
95	4	3	3	3	3	4	3	4	27
96	4	4	4	4	3	3	3	3	28
97	3	3	2	2	3	3	2	3	21
98	3	3	3	3	2	3	3	3	23
99	3	3	3	3	2	3	3	3	23
100	3	3	3	3	3	3	3	2	23
101	3	3	3	4	4	3	4	3	27
102	2	3	3	3	3	3	3	3	23
103	4	4	3	3	3	2	3	3	25
104	4	4	4	3	4	4	4	3	30
105	3	3	3	3	4	3	4	3	26
106	3	3	3	3	3	2	3	3	23
107	3	3	3	3	3	3	3	4	25
108	3	2	2	2	3	2	2	2	18
109	3	4	3	3	4	4	3	3	27
110	3	3	4	3	3	3	3	3	25
111	3	4	3	3	4	3	4	3	27
112	3	3	3	4	3	3	4	3	26
113	3	3	3	3	3	3	3	3	24
114	3	3	3	3	3	3	2	3	23
115	3	3	4	3	4	4	4	3	28
116	3	4	4	4	4	4	4	4	31
117	3	2	3	2	3	3	2	3	21
118	3	4	4	3	3	4	3	3	27
119	4	4	4	4	4	4	4	4	32
120	4	4	3	3	4	3	4	3	28
121	3	3	3	3	3	4	3	3	25
122	3	4	3	3	3	2	3	3	24
123	4	3	3	3	3	3	3	3	25
124	3	3	3	3	3	2	3	3	23
125	4	4	4	4	4	3	4	4	31
126	3	3	4	3	3	4	4	3	27
127	4	3	3	3	4	3	3	3	26
128	3	4	4	3	3	3	3	4	27
129	3	3	4	4	3	4	3	4	28
130	3	3	3	2	4	3	3	3	24
131	2	3	3	3	2	2	3	3	21
132	3	3	3	2	3	3	3	2	22
133	3	3	3	4	3	3	4	3	26
134	3	3	3	4	3	3	3	3	25

135	3	3	3	3	4	3	3	3	25
136	3	3	3	3	3	3	3	3	24
137	4	4	4	3	4	4	4	3	30
138	3	4	3	4	3	3	3	3	26
139	4	4	4	4	4	4	4	4	32
140	3	4	3	3	3	3	3	3	25

Lampiran 7. Hasil Uji Validitas

1. Kepemimpinan (X1)

		Correlations								KEPEMIMPINAN
		X1.1	X1.2	X1.3	X1.4	X1.5	X1.6	X1.7	X1.8	AN
X1.1	Pearson Correlation	1	0.396**	0.457**	0.367**	0.385**	0.364**	0.408**	0.377**	0.704**
	Sig. (2-tailed)		0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000
	N	140	140	140	140	140	140	140	140	140
X1.2	Pearson Correlation	0.396**	1	0.301**	0.353**	0.281**	0.265**	0.343**	0.440**	0.651**
	Sig. (2-tailed)	0.000		0.000	0.000	0.001	0.002	0.000	0.000	0.000
	N	140	140	140	140	140	140	140	140	140
X1.3	Pearson Correlation	0.457**	0.301**	1	0.334**	0.295**	0.404**	0.478**	0.364**	0.686**
	Sig. (2-tailed)	0.000	0.000		0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000
	N	140	140	140	140	140	140	140	140	140
X1.4	Pearson Correlation	0.367**	0.353**	0.334**	1	0.357**	0.364**	0.439**	0.353**	0.664**
	Sig. (2-tailed)	0.000	0.000	0.000		0.000	0.000	0.000	0.000	0.000
	N	140	140	140	140	140	140	140	140	140
X1.5	Pearson Correlation	0.385**	0.281**	0.295**	0.357**	1	0.319**	0.307**	0.309**	0.600**
	Sig. (2-tailed)	0.000	0.001	0.000	0.000		0.000	0.000	0.000	0.000
	N	140	140	140	140	140	140	140	140	140
X1.6	Pearson Correlation	0.364**	0.265**	0.404**	0.364**	0.319**	1	0.404**	0.244**	0.626**
	Sig. (2-tailed)	0.000	0.002	0.000	0.000	0.000		0.000	0.004	0.000
	N	140	140	140	140	140	140	140	140	140
X1.7	Pearson Correlation	0.408**	0.343**	0.478**	0.439**	0.307**	0.404**	1	0.441**	0.710**
	Sig. (2-tailed)	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000		0.000	0.000
	N	140	140	140	140	140	140	140	140	140
X1.8	Pearson Correlation	0.377**	0.440**	0.364**	0.353**	0.309**	0.244**	0.441**	1	0.675**
	Sig. (2-tailed)	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.004	0.000		0.000
	N	140	140	140	140	140	140	140	140	140
KEPEMIMPINAN	Pearson Correlation	0.704**	0.651**	0.686**	0.664**	0.600**	0.626**	0.710**	0.675**	1
	Sig. (2-tailed)	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	
	N	140	140	140	140	140	140	140	140	140

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

2. Motivasi Kerja (X2)

		Correlations								
		X2.1	X2.2	X2.3	X2.4	X2.5	X2.6	X2.7	X2.8	MOTIVASI
X2.1	Pearson Correlation	1	0.395**	0.427**	0.291**	0.458**	0.454**	0.442**	0.418**	0.726**
	Sig. (2-tailed)		0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000
	N	140	140	140	140	140	140	140	140	140
X2.2	Pearson Correlation	0.395**	1	0.267**	0.321**	0.226**	0.429**	0.392**	0.438**	0.640**
	Sig. (2-tailed)	0.000		0.001	0.000	0.007	0.000	0.000	0.000	0.000
	N	140	140	140	140	140	140	140	140	140
X2.3	Pearson Correlation	0.427**	0.267**	1	0.311**	0.363**	0.315**	0.341**	0.423**	0.637**
	Sig. (2-tailed)	0.000	0.001		0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000
	N	140	140	140	140	140	140	140	140	140
X2.4	Pearson Correlation	0.291**	0.321**	0.311**	1	0.457**	0.408**	0.366**	0.372**	0.649**
	Sig. (2-tailed)	0.000	0.000	0.000		0.000	0.000	0.000	0.000	0.000
	N	140	140	140	140	140	140	140	140	140
X2.5	Pearson Correlation	0.458**	0.226**	0.363**	0.457**	1	0.457**	0.334**	0.354**	0.680**
	Sig. (2-tailed)	0.000	0.007	0.000	0.000		0.000	0.000	0.000	0.000
	N	140	140	140	140	140	140	140	140	140
X2.6	Pearson Correlation	0.454**	0.429**	0.315**	0.408**	0.457**	1	0.323**	0.445**	0.701**
	Sig. (2-tailed)	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000		0.000	0.000	0.000
	N	140	140	140	140	140	140	140	140	140
X2.7	Pearson Correlation	0.442**	0.392**	0.341**	0.366**	0.334**	0.323**	1	0.403**	0.668**
	Sig. (2-tailed)	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000		0.000	0.000
	N	140	140	140	140	140	140	140	140	140
X2.8	Pearson Correlation	0.418**	0.438**	0.423**	0.372**	0.354**	0.445**	0.403**	1	0.708**
	Sig. (2-tailed)	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000		0.000
	N	140	140	140	140	140	140	140	140	140
MOTIVASI	Pearson Correlation	0.726**	0.640**	0.637**	0.649**	0.680**	0.701**	0.668**	0.708**	1
	Sig. (2-tailed)	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	
	N	140	140	140	140	140	140	140	140	140

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

3. Kepuasan Kerja (X3)

		Correlations								
		X3.1	X3.2	X3.3	X3.4	X3.5	X3.6	X3.7	X3.8	KEPUASAN
X3.1	Pearson Correlation	1	0.306**	0.383**	0.366**	0.468**	0.395**	0.436**	0.401**	0.661**
	Sig. (2-tailed)		0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000
	N	140	140	140	140	140	140	140	140	140
X3.2	Pearson Correlation	0.306**	1	0.620**	0.366**	0.468**	0.414**	0.545**	0.499**	0.742**
	Sig. (2-tailed)	0.000		0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000
	N	140	140	140	140	140	140	140	140	140
X3.3	Pearson Correlation	0.383**	0.620**	1	0.393**	0.420**	0.395**	0.531**	0.457**	0.736**
	Sig. (2-tailed)	0.000	0.000		0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000
	N	140	140	140	140	140	140	140	140	140
X3.4	Pearson Correlation	0.366**	0.366**	0.393**	1	0.379**	0.337**	0.367**	0.342**	0.610**
	Sig. (2-tailed)	0.000	0.000	0.000		0.000	0.000	0.000	0.000	0.000
	N	140	140	140	140	140	140	140	140	140
X3.5	Pearson Correlation	0.468**	0.468**	0.420**	0.379**	1	0.441**	0.477**	0.544**	0.744**
	Sig. (2-tailed)	0.000	0.000	0.000	0.000		0.000	0.000	0.000	0.000
	N	140	140	140	140	140	140	140	140	140
X3.6	Pearson Correlation	0.395**	0.414**	0.395**	0.337**	0.441**	1	0.410**	0.451**	0.679**
	Sig. (2-tailed)	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000		0.000	0.000	0.000
	N	140	140	140	140	140	140	140	140	140
X3.7	Pearson Correlation	0.436**	0.545**	0.531**	0.367**	0.477**	0.410**	1	0.547**	0.764**
	Sig. (2-tailed)	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000		0.000	0.000
	N	140	140	140	140	140	140	140	140	140
X3.8	Pearson Correlation	0.401**	0.499**	0.457**	0.342**	0.544**	0.451**	0.547**	1	0.747**
	Sig. (2-tailed)	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000		0.000
	N	140	140	140	140	140	140	140	140	140
KEPUASAN	Pearson Correlation	0.661**	0.742**	0.736**	0.610**	0.744**	0.679**	0.764**	0.747**	1
	Sig. (2-tailed)	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	
	N	140	140	140	140	140	140	140	140	140

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

4. Pengembangan Karir (X4)

		Correlations								PENGEMBANGAN
		X4.1	X4.2	X4.3	X4.4	X4.5	X4.6	X4.7	X4.8	GAN
X4.1	Pearson Correlation	1	0.461**	0.580**	0.589**	0.482**	0.524**	0.560**	0.419**	0.764**
	Sig. (2-tailed)		0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000
	N	140	140	140	140	140	140	140	140	140
X4.2	Pearson Correlation	0.461**	1	0.540**	0.546**	0.457**	0.494**	0.500**	0.404**	0.730**
	Sig. (2-tailed)	0.000		0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000
	N	140	140	140	140	140	140	140	140	140
X4.3	Pearson Correlation	0.580**	0.540**	1	0.605**	0.520**	0.557**	0.560**	0.495**	0.819**
	Sig. (2-tailed)	0.000	0.000		0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000
	N	140	140	140	140	140	140	140	140	140
X4.4	Pearson Correlation	0.589**	0.546**	0.605**	1	0.493**	0.532**	0.560**	0.513**	0.800**
	Sig. (2-tailed)	0.000	0.000	0.000		0.000	0.000	0.000	0.000	0.000
	N	140	140	140	140	140	140	140	140	140
X4.5	Pearson Correlation	0.482**	0.457**	0.520**	0.493**	1	0.515**	0.501**	0.345**	0.710**
	Sig. (2-tailed)	0.000	0.000	0.000	0.000		0.000	0.000	0.000	0.000
	N	140	140	140	140	140	140	140	140	140
X4.6	Pearson Correlation	0.524**	0.494**	0.557**	0.532**	0.515**	1	0.524**	0.500**	0.764**
	Sig. (2-tailed)	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000		0.000	0.000	0.000
	N	140	140	140	140	140	140	140	140	140
X4.7	Pearson Correlation	0.560**	0.500**	0.560**	0.560**	0.501**	0.524**	1	0.498**	0.769**
	Sig. (2-tailed)	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000		0.000	0.000
	N	140	140	140	140	140	140	140	140	140
X4.8	Pearson Correlation	0.419**	0.404**	0.495**	0.513**	0.345**	0.500**	0.498**	1	0.688**
	Sig. (2-tailed)	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000		0.000
	N	140	140	140	140	140	140	140	140	140
PENGEMBANGAN	Pearson Correlation	0.764**	0.730**	0.819**	0.800**	0.710**	0.764**	0.769**	0.688**	1
	Sig. (2-tailed)	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	
	N	140	140	140	140	140	140	140	140	140

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

5. Kinerja Pegawai (Y)

		Correlations								KINERJA
		Y1	Y2	Y3	Y4	Y5	Y6	Y7	Y8	
Y1	Pearson Correlation	1	0.514**	0.492**	0.436**	0.509**	0.425**	0.473**	0.535**	0.715**
	Sig. (2-tailed)		0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000
	N	140	140	140	140	140	140	140	140	140
Y2	Pearson Correlation	0.514**	1	0.498**	0.508**	0.478**	0.436**	0.564**	0.504**	0.737**
	Sig. (2-tailed)	0.000		0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000
	N	140	140	140	140	140	140	140	140	140
Y3	Pearson Correlation	0.492**	0.498**	1	0.491**	0.524**	0.521**	0.635**	0.600**	0.781**
	Sig. (2-tailed)	0.000	0.000		0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000
	N	140	140	140	140	140	140	140	140	140
Y4	Pearson Correlation	0.436**	0.508**	0.491**	1	0.521**	0.478**	0.581**	0.566**	0.758**
	Sig. (2-tailed)	0.000	0.000	0.000		0.000	0.000	0.000	0.000	0.000
	N	140	140	140	140	140	140	140	140	140
Y5	Pearson Correlation	0.509**	0.478**	0.524**	0.521**	1	0.573**	0.590**	0.420**	0.763**
	Sig. (2-tailed)	0.000	0.000	0.000	0.000		0.000	0.000	0.000	0.000
	N	140	140	140	140	140	140	140	140	140
Y6	Pearson Correlation	0.425**	0.436**	0.521**	0.478**	0.573**	1	0.546**	0.530**	0.747**
	Sig. (2-tailed)	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000		0.000	0.000	0.000
	N	140	140	140	140	140	140	140	140	140
Y7	Pearson Correlation	0.473**	0.564**	0.635**	0.581**	0.590**	0.546**	1	0.524**	0.810**
	Sig. (2-tailed)	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000		0.000	0.000
	N	140	140	140	140	140	140	140	140	140
Y8	Pearson Correlation	0.535**	0.504**	0.600**	0.566**	0.420**	0.530**	0.524**	1	0.767**
	Sig. (2-tailed)	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000		0.000
	N	140	140	140	140	140	140	140	140	140
KINERJA	Pearson Correlation	0.715**	0.737**	0.781**	0.758**	0.763**	0.747**	0.810**	0.767**	1
	Sig. (2-tailed)	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	
	N	140	140	140	140	140	140	140	140	140

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

Lampiran 8. Hasil Uji Realibilitas

Kepemimpinan (X1)

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
0.818	8

Motivasi kerja (X2)

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
0.830	8

Kepuasan Kerja (X3)

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
0.860	8

Pengembangan Karir (X4)

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
0.891	8

Kinerja Pegawai (Y)

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,895	8

Lampiran 9. Uji Normalitas

One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test

		Unstandardized Residual
N		140
Normal Parameters ^{a,b}	Mean	0.0000000
	Std. Deviation	2.14871137
Most Extreme Differences	Absolute	0.069
	Positive	0.034
	Negative	-0.069
Test Statistic		0.069
Asymp. Sig. (2-tailed)		0.200 ^{c,d}

- a. Test distribution is Normal.
- b. Calculated from data.
- c. Lilliefors Significance Correction.
- d. This is a lower bound of the true significance.

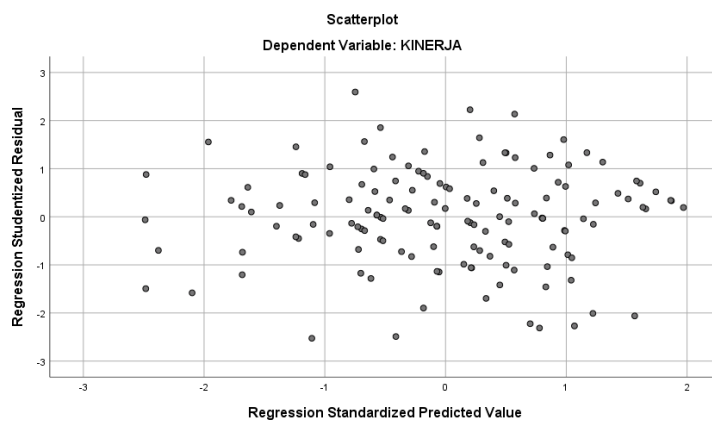
Lampiran 10. Uji Multikoleniaritas

Coefficients^a

Model		Collinearity Statistics	
		Tolerance	VIF
1	KEPEMIMPINAN	0.492	2.033
	MOTIVASI	0.342	2.921
	KEPUASAN	0.241	4.157
	PENGEMBANGAN	0.333	3.000

a. Dependent Variable: KINERJA

Lampiran 11. Uji Heteroskedastisitas



Lampran 12. Uji linearitas

ANOVA Table

			Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
KINERJA * KEPEMIMPINAN	Between Groups	(Combined)	822.942	13	63.303	7.350	0.000
		Linearity	748.260	1	748.260	86.879	0.000
		Deviation from Linearity	74.682	12	6.223	0.723	0.727
	Within Groups	1085.201	126	8.613			
	Total	1908.143	139				

ANOVA Table

			Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
KINERJA * MOTIVASI	Between Groups	(Combined)	1060.205	14	75.729	11.164	0.000
		Linearity	1010.085	1	1010.085	148.903	0.000
		Deviation from Linearity	50.120	13	3.855	0.568	0.875
	Within Groups	847.938	125	6.784			
	Total	1908.143	139				

ANOVA Table

			Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
KINERJA * KEPUASAN	Between Groups	(Combined)	1199.561	15	79.971	13.995	0.000
		Linearity	1123.868	1	1123.868	196.674	0.000
		Deviation from Linearity	75.693	14	5.407	0.946	0.512
	Within Groups	708.582	124	5.714			
	Total	1908.143	139				

ANOVA Table

			Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
KINERJA * PENGEMBANGAN	Between Groups	(Combined)	1118.417	17	65.789	10.163	0.000
		Linearity	990.871	1	990.871	153.074	0.000
		Deviation from Linearity	127.547	16	7.972	1.231	0.254
	Within Groups	789.726	122	6.473			
	Total	1908.143	139				

Lampiran 13. Uji regresi linear berganda

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	-0.309	1.774		-0.174	0.862
	KEPEMIMPINAN	0.155	0.093	0.118	1.654	0.100
	MOTIVASI	0.312	0.102	0.259	3.041	0.003
	KEPUASAN	0.320	0.109	0.300	2.947	0.004
	PENGEMBANGAN	0.230	0.084	0.237	2.745	0.007

a. Dependent Variable: KINERJA

Lampiran 14. Uji T

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	-0.309	1.774		-0.174	0.862
	KEPEMIMPINAN	0.155	0.093	0.118	1.654	0.100
	MOTIVASI	0.312	0.102	0.259	3.041	0.003
	KEPUASAN	0.320	0.109	0.300	2.947	0.004
	PENGEMBANGAN	0.230	0.084	0.237	2.745	0.007

a. Dependent Variable: KINERJA

Lampiran 15. Uji F

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	1266.385	4	316.596	66.599	0.000 ^b
	Residual	641.758	135	4.754		
	Total	1908.143	139			

a. Dependent Variable: KINERJA

b. Predictors: (Constant), PENGEMBANGAN, KEPEMIMPINAN, MOTIVASI, KEPUASAN

Lampiran 16. Uji Koefisien Korelasi dan Uji Determinasi

Model Summary^b

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	0.815 ^a	0.664	0.654	2.180

a. Predictors: (Constant), PENGEMBANGAN, KEPEMIMPINAN, MOTIVASI, KEPUASAN

b. Dependent Variable: KINERJA