

***THE EFFECT OF LEADERSHIP, WORK MOTIVATION AND JOB SATISFACTION  
ON EMPLOYEE PERFORMANCE AT SURYA SEMADA DRINKING WATER  
COMPANY, SURABAYA CITY***

**PENGARUH KEPEMIMPINAN, MOTIVASI KERJA DAN KEPUASAN KERJA  
TERHADAP KINERJA KARYAWAN PADA PERUSAHAAN DAERAH AIR MINUM  
SURYA SEMBADA KOTA SURABAYA**

**Shafira Bani Anshori<sup>1</sup>, Aniek Maschudah Ilfitriah<sup>2</sup>**

Manajemen, Ekonomi dan Bisnis, Universitas Hayam Wuruk Perbanas Surabaya<sup>1,2</sup>  
[shafirabani22@gmail.com](mailto:shafirabani22@gmail.com)<sup>1</sup>, [aniek@perbanas.ac.id](mailto:aniek@perbanas.ac.id)<sup>2</sup>

**ABSTRACT**

*This study aims to examine the effect of leadership, work motivation, job satisfaction on employee performance. Based on the objectives of this study, the research design is very suitable using a quantitative approach with a descriptive approach. The variables chosen to be examined in this study are Leadership, Work Motivation and Job Satisfaction on Employee Performance. The population in this study were employees of the Regional Drinking Water Company of Sembada Surabaya in the section on water usage, accounts and payments, and the human resource development system with a total of 85 employees. By using the Slovin formula, the number of samples that will be used as respondents in this study is 70 respondents. The sampling technique used is purposive sampling. The results of this study show that leadership has a positive and significant effect on employee performance, and work motivation has a positive and significant effect on employee performance, as well as job satisfaction which has a positive and significant effect on employee performance at the Surya Sembada Water Supply Company, Surabaya.*

**Keywords:** Leadership, Motivation, Satisfaction and Performance

**ABSTRAK**

Penelitian ini bertujuan untuk meneliti pengaruh Kepemimpinan Motivasi Kerja, Kepuasan Kerja terhadap kinerja karyawan. Berdasarkan tujuan dari penelitian ini, maka rancangan penelitian ini sangat cocok menggunakan pendekatan kuantitatif dengan pendekatan deskriptif. Variabel yang dipilih untuk diteliti dalam penelitian ini adalah Kepemimpinan, Motivasi Kerja dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan. Populasi pada penelitian ini adalah karyawan Perusahaan Daerah Air Minum Sembada Surabaya bagian pemakaian air, rekening dan pembayaran, dan sistem pengembangan sumber daya manusia dengan jumlah keseluruhan 85 karyawan. Dengan menggunakan rumus Slovin di dapat jumlah sampel yang akan dijadikan responden dalam penelitian ini sebanyak 70 responden, Teknik sampling yang digunakan adalah purposive sampling. Hasil pada penelitian ini diketahui Bahwasanya Kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan, dan pada Motivasi Kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan, begitu juga dengan Kepuasan Kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan Perusahaan Daerah Air Minum Surya Sembada Surabaya.

**Kata Kunci :** Kepemimpinan, Motivasi, Kepuasan dan Kinerja

**PENDAHULUAN**

Sebuah perusahaan tentunya menginginkan karyawan yang memiliki kinerja yang baik. Untuk mencapai tujuan

tersebut maka diperlukan perencanaan dan pengelolaan sumber daya manusia yang kompeten. Ada beberapa hal yang dapat dilakukan oleh perusahaan untuk

mendapatkan keuntungan. Salah satunya dengan cara meningkatkan kinerja karyawan karena dengan meningkatkan kinerja karyawan maka karyawan akan mampu melaksanakan tugas dan tanggung jawab dengan baik.

Tidak semua perusahaan mampu meningkatkan kinerja karyawan sesuai dengan yang diharapkan, salah satunya Perusahaan Daerah Air Minum Surya Sembada Kota Surabaya. Perusahaan Daerah Air Minum Surya Sembada Kota Surabaya merupakan peninggalan jaman Belanda, dimana pembentukan sebagai BUMD berdasarkan Peraturan Daerah No. 7 tahun 1976 tanggal 30 Maret 1976. Disahkan dengan Surat Keputusan Gubernur Kepala Daerah Tingkat I Jawa Timur, pada tanggal 06 Nopember 1976 No. II/155/76. Berdasarkan hasil wawancara langsung pada salah satu karyawan yang bernama Aji Nur Alam yang bekerja di Perusahaan Daerah Air Minum Surya Sembada Kota Surabaya mempunyai poin permasalahan karyawan yaitu stres kerja yang terjadi akibat banyaknya tugas yang diberikan oleh atasan kepada karyawan, lemburan yang sedikit akibat pimpinan yang kurang memperhatikan karyawan sehingga karyawan tidak mendapatkan upah lembur yang sesuai, dan karyawan sering mengalami keterlambatan saat bekerja. Karyawan yang mengalami sebuah permasalahan tersebut akan sangat sulit untuk perusahaan dalam meningkatkan kinerja karyawan. Untuk mengatasi permasalahan tersebut maka peneliti menguji dengan beberapa variabel. Variabel yang pertama adalah kinerja karyawan.

Menurut (Purwadi, 2020) Kinerja adalah mengukur seberapa baik kinerja seseorang selama periode tertentu dalam kaitannya dengan berbagai faktor, seperti standar kerja, target, atau kriteria. Sikap dan perilaku karyawan terhadap pekerjaannya, serta orientasi karyawan dalam melaksanakan pekerjaan, sangat menentukan kinerja seorang karyawan dalam suatu organisasi (Nizamuddin, 2018).

Kinerja karyawan dapat ditingkatkan melalui perilaku kepemimpinan yang baik, motivasi kerja yang tinggi dan kepuasan kerja yang menjadikan kinerja karyawan lebih baik. Salah satu faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan dalam suatu perusahaan adalah kepemimpinan seorang pemimpin. Sebab dengan kepemimpinan yang baik dan benar akan meningkatkan kinerja karyawan untuk tercapainya hasil yang ditetapkan diperusahaan. Hasibuan (2017:294) secara teoritis menyebutkan bahwa kepemimpinan (leadership) merupakan hal yang sangat penting dalam manajerial, karena kepemimpinan maka proses manajemen akan berjalan dengan baik dan pegawai akan bergairah dalam melakukan tugasnya. Selain Kepemimpinan yang dapat meningkatkan kinerja karyawan, ada juga Motivasi Kerja.

Adapun pengertian Motivasi menurut (Saragih, 2020) motivasi kerja adalah proses psikologis yang memilih (atau memberi energi) arah, derajat, dan kegigihan tindakan dalam aliran pengalaman berkelanjutan yang mendefinisikan individu sehubungan dengan pekerjaannya. Motivasi digambarkan sebagai kumpulan kekuatan pemberi energi yang berasal dari dalam dan luar pekerja, memulai aktivitas yang berhubungan dengan pekerjaan, dan menetapkan arah, intensitas, dan kepastian tugas. (Nizamuddin, 2018). Setiap orang dalam melakukan suatu tindakan tertentu harus didorong oleh adanya motif tertentu. Motivasi akan muncul karena kebutuhan yang belum terpenuhi dan tujuan yang belum tercapai, atau karena harapan yang diinginkan. Setiap orang dalam melakukan suatu tindakan tertentu harus didorong oleh adanya motif tertentu. Motivasi biasanya muncul karena kebutuhan yang belum terpenuhi, atau karena harapan yang diinginkan. Ketika kerja karyawan sudah sangat baik, banyak tujuan yang telah tercapai, dan tidak sedikit karyawan akan menuntut beberapa hal kepada perusahaan. Perusahaan dapat memberikan motivasi

kepada karyawan seperti gathering, bentuk motivasi dan fasilitas yang memadai. Selain motivasi kerja, adapun kepuasan kerja yang harus diperhatikan dalam kegiatan kerja.

Pengertian lain dari kepuasan kerja adalah representasi seseorang dari tingkat kesejahteraan mereka dalam kaitannya dengan beban kerja dan aktivitas mereka. (Saragih, 2020). Perasaan seseorang tentang pekerjaannya mungkin dapat dipengaruhi oleh kepuasan kerja. Ketika seorang karyawan memiliki pandangan positif tentang pekerjaan mereka dan setiap tantangan yang mereka hadapi di tempat kerja terjadi. Perusahaan perlu memperhatikan tuntutan karyawannya agar dapat meningkatkan kepuasan kerja karyawan. Kepuasan kerja adalah sikap umum terhadap pekerjaan seseorang yang menunjukkan perbedaan antara jumlah penghargaan yang diterima oleh pekerja dan jumlah yang mereka percaya harus mereka terima (Muafi, 2019).

Kinerja karyawan merupakan gabungan dari tiga faktor penting yaitu kemampuan minat seorang pekerja, kemampuan dan penerimaan atas penjelasan delegasi tugas, serta peran dan tingkat motivasi seorang pekerja. Menurut (Muizu, 2019) Berdasarkan standar dan target yang telah ditetapkan dengan kriteria, manajemen menggunakan kinerja untuk melakukan penilaian operasional atas efektivitas perusahaan dan personel secara berkala. Tidak semua perusahaan mampu meningkatkan kinerja karyawan yang diharapkan. Adapun faktor-faktor yang dapat menghambat kinerja karyawan seperti permasalahan yang berakibat kemalasan, dan tidak merasa nyaman terhadap lingkungan. Oleh sebab itu pembahasan topik ini akan cukup menarik untuk dibahas karena akan bermanfaat untuk meneliti kepemimpinan, motivasi kerja dan kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan. Penelitian ini ditujukan untuk mengetahui “Pengaruh Kepemimpinan, Motivasi Kerja, Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Karyawan pada Perusahaan Daerah Air Minum Surya Sembada Surabaya.”

yang nantinya akan meneliti seberapa pengaruhnya kepemimpinan, motivasi kerja dan kepuasan kerja terhadap karyawan yang memiliki kinerja yang baik melalui strategi yang sudah diterapkan oleh PDAM Surabaya..

## METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan metode penelitian deskriptif dengan menggunakan pendekatan kuantitatif. Penelitian ini menggunakan metode survey, dimana peneliti mengajukan beberapa pertanyaan kepada karyawan dalam bentuk kuesioner.

Pada penelitian ini terbagi menjadi dua variabel yaitu variabel independen dan variabel dependen. Variabel Terikat atau Endogen (Y) adalah Kinerja Karyawan dan Variabel Bebas atau Eksogen (X) Kepemimpinan (X1), Motivasi Kerja (X2), Kepuasan Kerja (X3)

Populasi pada penelitian ini adalah karyawan Perusahaan Daerah Air Minum Sembada Surabaya bagian pemakaian air, rekening dan pembayaran, dan sistem pengembangan sumber daya manusia dengan jumlah keseluruhan 85 karyawan.

Sampel penelitian ini mengingat karakteristik dan jumlah sampel memenuhi dalam suatu pengujian maka sampel penelitian ini sama dengan populasi yaitu 85 karyawan di Perusahaan Daerah Air Minum Sembada Surabaya bagian pemakaian air, rekening dan pembayaran, dan sistem pengembangan sumber daya manusia. Ukuran sampel dengan menggunakan rumus Slovin :

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

n = ukuran sampel

N = ukuran populasi

e = standar error (5%)

Populasi = 85

E = 5% atau 0,05

n = ?

$$\text{Jadi } n = N / (1 + \frac{1}{N \cdot (0,05)^2})$$

$$n = 85 / (1 + (85 \times 0,0025))$$

$$n = 85 / (1 + 0,21)$$

$$n = 70,247 = 70$$

Dengan menggunakan rumus Slovin di dapat Jumlah sampel yang akan dijadikan

responden dalam penelitian ini sebanyak 70 responden pada Perusahaan Daerah Air Minum Surya Sembada Surabaya bagian pemakaian air, rekening dan pembayaran, dan sistem pengembangan sumber daya manusia. Sehubungan dengan jumlah sampel mendekati dengan jumlah populasi maka ditetapkan sampel sama dengan populasi.

Teknik sampling yang digunakan adalah purposivesampling. Sampel yang akan diambil dalam penelitian ini adalah yang memiliki kriteria sebagai berikut:

1. Karyawan yang bekerja di Perusahaan Daerah Air Minum Surya Sembada Surabaya rentang usia (21-55).
2. Karyawan yang sudah bekerja lebih dari 1 tahun di Perusahaan Daerah Air Minum Surya Sembada Surabaya.

Teknik analisis yang digunakan dalam penelitian ini adalah dengan menggunakan Warp Partial Least Square (PLS). Partial Least Square merupakan factor indeterminacy, metode analisis yang powerful oleh karena itu dapat diterapkan pada semua skala data

## HASIL DAN PEMBAHASAN

### 1. Analisis data

#### 1) Outer Model

##### a. Uji Validitas Konvergen

Uji validitas digunakan untuk menguji kemampuan suatu alat penelitian untuk mengukur objek yang sedang diukur. Pada penelitian ini untuk uji validitas sampel penelitian ini menggunakan 70 data. Uji Validitas pada sampel penelitian telah diolah menunjukkan bahwa hasil *loading factor* dari masing-masing variable lebih dari 0,5 dan dapat dinyatakan valid.

##### b. Uji Validitas Diskriminan

Pada sampel penelitian ini terdapat variabel Kepemimpinan dengan delapan item, Motivasi Kerja dengan delapan item, Kepuasan kerja sembilan item, dan Kinerja Karyawan dengan sembilan item. Dari hasil uji validitas diskriminan dapat disimpulkan

bahwa seluruh variabel pada penelitian ini dapat dikatakan valid.

### c. Cronbach's Alpha dan Composite Reliability

Pengujian ini bertujuan untuk menunjukkan konsistensi dan stabilitas atas skala pengukuran dan sebagai suatu pengukuran kuisisioner yang merupakan indikator dari setiap variabel. Pada uji reliabilitas menggunakan metode *Cronbach's Alpha* dan *Composite Reliability* dengan kriteria nilai lebih dari 0.6 dikatakan valid. Pada pengelolaan data sampel dalam penelitian ini masing masing variabel dikatakan valid apabila nilai koefisien *Cronbach's Alpha* dan *Composite Reliability* lebih dari 0,6.

### 2) Analisis Deskriptif

Analisis statistik deskriptif pada penelitian ini berguna untuk memberikan gambaran tentang hasil penelitian yang ada dilapangan, yaitu berupa jawaban dari responden terkait dengan item pernyataan yang ada didalam kuesioner pada masing-masing variabel. Variabel yang dianalisis pada penelitian ini yaitu Kinerja Karyawan, Kepemimpinan, Motivasi Kerja, dan Kepuasan Kerja. Peneliti dapat mengetahui letak rata-rata penilaian respoden pada setiap item pernyataan masing-masing variabel, maka peneliti harus mengetahui besar interval kelas *mean* yang kemudian dibuat rentang skala. Berdasarkan ketentuan rata-rata jawaban responden, penilaian tanggapan responden terhadap masing-masing variabel adalah sebagai berikut :

#### 1) Tanggapan Responden Terhadap Variabel Kinerja Karyawan (KK)

Kinerja Karyawan merupakan variabel endogen dalam penelitian ini. Variabel ini diukur menggunakan 5 indikator yang mengacu pada pemahaman mengenai konsep kualitas, kuantitas, ketepatan waktu, efektivitas, dan independensi. Berdasarkan Hasil Tanggapan Responden Terhadap Kinerja Karyawan dapat diketahui bahwa keseluruhan item dari pernyataan mengenai

kinerja karyawan memiliki nilai rata-rata (*mean*) 4,16 hal ini menyatakan bahwa seluruh responden dalam penelitian ini menjawab semua pertanyaan tentang Kinerja Karyawan dengan jawaban "Setuju" ( $3.41 \leq X \leq 4.20$ ). Tanggapan responden pada KK1 menyatakan sangat setuju karena responden sangat memahami tugas yang diberikan perusahaan dengan baik sehingga menghasilkan kinerja yang baik. Tanggapan responden pada KK2 menyatakan setuju karena responden menghasilkan pekerjaan yang memuaskan sehingga terciptanya kinerja yang baik. Tanggapan responden pada KK3 menyatakan setuju karena responden dapat mencapai standar kualitas kerja yang telah ditetapkan oleh perusahaan sehingga terciptanya kinerja yang baik.

Tanggapan responden pada KK4 menyatakan setuju karena responden sudah melampaui target yang sudah ditetapkan perusahaan. Tanggapan responden pada KK5 menyatakan setuju karena responden dapat menyelesaikan tugas dengan tepat waktu sehingga dapat menciptakan kinerja yang baik. Tanggapan responden pada KK6 menyatakan setuju karena responden dapat memaksimalkan waktu luang untuk kegiatan positif lainnya. Tanggapan responden pada KK7 menyatakan bahwa saat bekerja dapat memaksimalkan sumber daya organisasi dengan baik sehingga dapat dikatakan memiliki kinerja yang baik. Tanggapan responden pada KK8 menyatakan sangat setuju karena responden dapat menyesuaikan *Standar Operasional Prosedur* atau SOP pada pekerjaan. Tanggapan responden pada KK9 menyatakan bahwa responden mampu menjalankan tugas-tugas yang terkait sehingga tercipta kinerja yang baik. Pada variabel ini yang memiliki efek paling besar dari variabel Kinerja karyawan yaitu KK1 yang menyatakan bahwa responden dapat memahami tugas dengan baik sehingga dapat dikatakan memiliki kinerja yang sangat baik.

## 2) Tanggapan Responden Terhadap Variabel Kepemimpinan (KP)

Kepemimpinan merupakan salah satu variabel independent dalam penelitian ini. Variabel ini diukur melalui 5 indikator yang mengacu pada pemahaman mengenai cara berkomunikasi, memberikan motivasi, kemampuan memimpin, pengambilan keputusan dan kekuatan positif. Berdasarkan Hasil Tanggapan Responden Terhadap Kepemimpinan keseluruhan item dari pernyataan mengenai kepemimpinan memiliki nilai rata-rata (*mean*) 4.05, hal ini menyatakan bahwa seluruh responden dalam penelitian ini menjawab semua pertanyaan tentang kepemimpinan dengan jawaban "Setuju" ( $3.41 \leq X \leq 4.20$ ). Tanggapan responden pada KP1 menyatakan setuju karena responden menyatakan bahwa pimpinan dapat menjaga komunikasi yang baik dengan bawahannya. Tanggapan responden pada KP2 menyatakan setuju karena responden mendapatkan penghargaan oleh pimpinan kepada karyawan yang dapat meningkatkan moral. Tanggapan responden pada KP3 menyatakan setuju bahwa responden merasa termotivasi dalam mengerjakan tugas yang diberikan oleh pimpinan. Tanggapan responden pada KP4 menyatakan setuju karena pimpinan dapat membangkitkan kepercayaan diri pada karyawan untuk menyelesaikan tugas sesuai dengan intruksi yang diberikan.

Tanggapan responden pada KP5 menyatakan setuju bahwa pimpinan memiliki pengawasan yang baik terhadap bawahannya agar selalu bekerja sesuai aturan yang berlaku. Tanggapan responden pada KP6 menyatakan setuju karena pimpinan bersedia membantu dan memberikan jalan keluar jika terdapat masalah pekerjaan sehingga dapat mempermudah dalam menyelesaikan mengenai masalah pekerjaan. Tanggapan responden pada KP7 menyatakan setuju bahwa pimpinan selalu meningkatkan kesadaran akan pentingnya mematuhi peraturan yang berlaku agar dapat menjadikan kedisiplinan menjadi kebiasaan dalam diri. Tanggapan responden pada KP8 menyatakan setuju bahwa pimpinan selalu

berusaha mendorong bawahannya untuk memperbaiki diri.

### 3) Tanggapan Responden Terhadap Variabel Motivasi Kerja (MK)

Motivasi Kerja merupakan salah satu variabel independent dalam penelitian ini. Variabel Motivasi Kerja diukur menggunakan 5 indikator yang mengacu pada pemahaman mengenai kebutuhan fisiologis, kebutuhan rasa aman, kebutuhan akan rasa memiliki, kebutuhan akan harga diri, dan kebutuhan aktualisasi diri. Berdasarkan Hasil Tanggapan Responden Terhadap Motivasi Kerja dapat diketahui bahwa keseluruhan item pernyataan mengenai motivasi kerja memiliki nilai rata-rata (*mean*) 4.01 hal ini berarti bahwa seluruh responden dalam penelitian ini menjawab pertanyaan tentang motivasi kerja dengan jawaban "Setuju" ( $3.41 \leq X \leq 4.20$ ). Tanggapan responden pada MK1 menyatakan setuju bahwa responden merasa puas dengan apa yang sudah diberikan oleh perusahaan. Tanggapan responden pada MK2 menyatakan sangat setuju bahwa responden merasa nyaman dengan lingkungan kerja yang kondusif sehingga responden akan bekerja dengan serius. Tanggapan responden pada MK3 menyatakan sangat setuju karena responden selalu termotivasi untuk mengerjakan pekerjaan tepat waktu sehingga responden memiliki motivasi untuk pekerjaan lebih baik. Tanggapan responden pada MK4 menyatakan setuju karena responden selalu mendapatkan dukungan dan arahan oleh atasan sehingga responden memiliki motivasi untuk bekerja lebih serius.

Tanggapan responden pada MK5 menyatakan setuju karena responden mendapatkan pelatihan untuk pengembangan kapabilitas karyawan sehingga responden dapat mengembangkan skill lebih dalam. Tanggapan responden pada MK6 menyatakan setuju bahwa karyawan yang berapresiasi akan mendapatkan bonus dari pimpinan, dengan adanya bonus dapat meningkatkan semangat kerja para karyawan.

Tanggapan pada MK7 menyatakan setuju bahwa responden mendapatkan kesempatan mengembangkan ketrampilan dari perusahaan untuk bisa memajukan perusahaan sehingga responden termotivasi untuk mengembangkan keahlian. Tanggapan pada MK8 menyatakan setuju bahwa responden dilibatkan dalam upaya meningkatkan kemajuan dan keberhasilan perusahaan. Dari beberapa item tersebut, yang memiliki efek paling besar dari variabel Motivasi Kerja adalah MK3 yang menyatakan sangat setuju karena responden selalu termotivasi untuk mengerjakan pekerjaan tepat waktu sehingga responden memiliki motivasi untuk bekerja lebih baik.

### 4) Tanggapan Responden Terhadap Variabel Kepuasan Kerja (KSK)

Kepuasan Kerja merupakan salah satu variabel independent dalam penelitian ini. Variabel Kepuasan Kerja diukur menggunakan 5 indikator yang mengacu pada pemahaman kepuasan dengan gaji, kepuasan dengan promosi, kepuasan dengan rekan kerja, kepuasan dengan atasan, kepuasan dengan pekerjaan itu.

Berdasarkan Hasil Tanggapan Responden Terhadap Kepuasan Kerja dapat diketahui bahwa keseluruhan item pernyataan mengenai kepuasan kerja memiliki nilai rata-rata (*mean*) 4 hal ini berarti bahwa seluruh responden dalam penelitian ini menjawab pertanyaan tentang kepuasan kerja dengan jawaban "Setuju" ( $3.41 \leq X \leq 4.20$ ). Tanggapan responden mengenai KSK 1 menyatakan setuju karena gaji yang diterima oleh responden sudah seimbang dengan pekerjaan. Tanggapan responden mengenai KSK 2 menyatakan setuju bahwa gaji yang diterima merupakan hasil murni kerja keras responden. Tanggapan responden pada KSK3 menyatakan setuju bahwa responden diberikan kesempatan untuk promosi oleh perusahaan. Tanggapan responden terhadap KSK4 menyatakan setuju bahwa promosi yang dilakukan responden berdasarkan kinerja yang telah dilakukan. Tanggapan responden terhadap KSK5 menyatakan setuju bahwa responden memiliki rekan

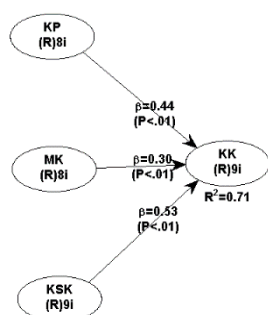
kerja yang dapat membantu menyelesaikan pekerjaan. Tanggapan responden terhadap KSK6 menyatakan setuju bahwa responden merasa puas dengan hubungan yang harmonis antar rekan kerja sehingga dapat menciptakan lingkungan yang nyaman dalam pekerjaan. Tanggapan responden terhadap KSK7 menyatakan sangat setuju karena responden merasa senang memiliki atasan yang selalu memberikan dukungan terhadap karyawan dalam melakukan pekerjaan. Tanggapan responden terhadap KSK8 menyatakan setuju bahwa kebijakan yang telah ditetapkan perusahaan dapat meningkatkan kinerja karyawan. Tanggapan responden terhadap KSK9 menyatakan setuju karena responden merasa senang ketika diberikan pekerjaan oleh perusahaan. Tanggapan responden terhadap KSK10 menyatakan sangat setuju karena responden merasa senang dengan pekerjaan saat ini.

### Pengujian Hipotesis

**Tabel 1. Path Coefficient Dan P Value**

Hipotesis	Keterangan	Nilai Koefisien ( $\beta$ )	p-values	Hasil Pengujian
H1	KP→KK	0.439	<0,001	Diterima
H2	MK→KK	0.304	0,003	Diterima
H3	KSK→KK	0.529	<0,001	Diterima

Sumber : Lampiran 4, Data Diolah  
Berdasarkan hasil olahan data pada tabel 1 peneliti melakukan hasil pengujian hipotesis sebagai berikut :



**Gambar 1 Model Hasil Uji Hipotesis Hipotesis 1**

Hasil pengujian hipotesis pertama (H1) menunjukkan bahwa nilai koefisien ( $\beta$ ) pada variabel Kepemimpinan terhadap Kinerja Karyawan yang bernilai 0,439 dengan *p-values* sebesar <0,001. Hal ini

menunjukkan bahwa variabel Kepemimpinan berpengaruh positif signifikan terhadap Kinerja Karyawan Perusahaan Daerah Air Minum Surya Sembada Surabaya bagian pemakaian air, rekening dan pembayaran, dan sistem pengembangan sumber daya manusia. Artinya semakin tinggi tingkat Kepemimpinan maka akan semakin tinggi Kinerja Karyawan

### Hipotesis 2

Hasil pengujian pada hipotesis kedua (H2) menyatakan bahwa nilai koefisien ( $\beta$ ) pada variabel Motivasi Kerja terhadap Kinerja Karyawan bernilai 0,304 dengan *p-values* sebesar <0,001. Hasil ini menyatakan bahwa variabel Motivasi Kerja berpengaruh positif signifikan terhadap Kinerja Karyawan Perusahaan Daerah Air Minum Surya Sembada Surabaya bagian pemakaian air, rekening dan pembayaran, dan sistem pengembangan sumber daya manusia. Artinya semakin tinggi tingkat Motivasi Kerja maka akan semakin tinggi juga Kinerja Karyawan.

### Hipotesis 3

Hasil pengujian pada hipotesis ketiga (H3) menyatakan bahwa nilai koefisien ( $\beta$ ) pada variabel Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Karyawan bernilai 0,529 dengan *p-values* sebesar <0,001. Hasil ini menunjukkan bahwa variabel Kepuasan Kerja berpengaruh positif signifikan terhadap Kinerja Karyawan Perusahaan Daerah Air Minum Surya Sembada Surabaya bagian pemakaian air, rekening dan pembayaran, dan sistem pengembangan sumber daya manusia. Artinya semakin tinggi tingkat Kepuasan Kerja maka akan semakin tinggi juga Kinerja Karyawan.

Pada sub bab pembahasan ini menjelaskan terkait hasil olah data beserta dengan analisis yang sudah dilakukan oleh peneliti. Berikut ini merupakan pembahasan terhadap masing-masing hipotesis :

### 1) Pengaruh Kepemimpinan Terhadap Kinerja Karyawan

Hipotesis pertama dari hasil penelitian yang dilakukan menunjukkan hasil bahwa nilai koefisien ( $\beta$ ) pada variabel Kepemimpinan terhadap Kinerja Karyawan yang bernilai 0,439 dengan *p-values* sebesar  $<0,001$ . Hal ini menunjukkan bahwa Kepemimpinan berpengaruh positif signifikan terhadap Kinerja Karyawan Perusahaan Daerah Air Minum Surya Sembada Surabaya bagian pemakaian air, rekening dan pembayaran. Dan sistem pengembangan sumber daya manusia. Dapat diketahui dari tanggapan responden yang memiliki efek paling besar dari variabel Kepemimpinan yaitu KP6 yang menyatakan bahwa pimpinan bersedia membantu dan memberikan jalan keluar jika terdapat masalah pekerjaan. Hal ini menyatakan bahwa seorang pemimpin harus merasakan apa yang karyawan rasakan apabila karyawan terdapat masalah di pekerjaan, seorang pemimpin harus siap dan membantu atau *respect* terhadap masalah tersebut sehingga karyawan akan merasa puas dan dapat meningkatkan kinerja.

Hasil penelitian ini konsisten dengan penelitian menurut Pratami (2018) dalam Andika (2021) menunjukkan bahwa kepemimpinan yang memiliki karakteristik akan mampu melaksanakan perannya dalam melaksanakan tugas dan tuntutan karyawannya untuk selalu mencapai tujuan, memberikan bimbingan, dorongan, arahan yang mendukung, memiliki hubungan baik dengan karyawan, dan bisa Merencanakan pemberdayaan dengan baik dan tepat yang dapat meningkatkan kinerja karyawan.

### 2) Pengaruh Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan

Hipotesis kedua dari hasil penelitian yang sudah dilakukan menyatakan bahwa nilai koefisien ( $\beta$ ) pada variabel Motivasi Kerja terhadap Kinerja Karyawan bernilai 0,304 dengan *p-values* sebesar  $<0,001$  hal ini menunjukkan Motivasi Kerja berpengaruh positif signifikan terhadap

Kinerja Karyawan Perusahaan Daerah Air Minum Surya Sembada Surabaya bagian pemakaian air, rekening dan pembayaran, Dan sistem pengembangan sumber daya manusia.

Hasil penelitian ini konsisten dengan penelitian menurut Muklis (2022) Motivasi Kerja memiliki pengaruh yang kuat dan positif terhadap Kinerja Karyawan. Siagian & Khuzaini (2015) dalam Muklis (2022) adanya motivasi kerja dalam diri seseorang merupakan kontribusi terbesar terhadap pencapaian keberhasilan tujuan perusahaan. Dapat diketahui dari tanggapan responden yang memiliki efek paling besar dari variabel Motivasi Kerja yaitu MK3 yang menyatakan sangat setuju karena responden selalu termotivasi untuk mengerjakan pekerjaan tepat waktu sehingga responden memiliki motivasi untuk bekerja lebih baik dan tepat pada waktunya. Hal ini membuktikan bahwa motivasi kerja dapat meningkatkan semangat kerja karyawan agar karyawan dapat melakukan pekerjaannya dengan memuaskan dan menghasilkan kinerja yang maksimal. Motivasi kerja juga berkaitan erat dengan individu karyawan, dirinya dan lingkungan sekitarnya termasuk atasan, rekan kerja, dan bagaimana hubungan sosialnya. Karyawan akan termotivasi ketika kebutuhan mereka terpenuhi. Dengan demikian, dengan memenuhi keinginan mereka, kinerja karyawan akan meningkat.

### 3) Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan

Hipotesis ketiga dari penelitian yang sudah dilakukan menyatakan bahwa nilai koefisien ( $\beta$ ) pada variabel Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Karyawan bernilai 0,529 dengan *p-values* sebesar  $<0,001$ . Hal ini menyatakan bahwa Kepuasan Kerja berpengaruh positif signifikan terhadap Kinerja Karyawan Perusahaan Daerah Air Minum Surya Sembada Surabaya bagian pemakaian air, rekening dan pembayaran, Dan sistem pengembangan sumber daya manusia. Dapat diketahui dari tanggapan



responden yang memiliki efek paling besar dari variabel Kepuasan Kerja adalah KSK7 yang menyatakan sangat setuju karena responden merasa senang memiliki atasan yang selalu memberikan dukungan terhadap karyawan dalam melakukan pekerjaan.

Hal ini menyatakan bahwa dukungan dan arahan yang baik sangatlah penting bagi karyawan karena dengan adanya dukungan oleh atasan, karyawan akan merasa terpacu untuk meningkatkan semangat dan kinerjanya dan dapat menciptakan situasi kerja yang kondusif. Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian Yuni (2020) menunjukkan bahwa harapan karyawan dapat terpenuhi terkait kepuasan kerja seperti gaji, kebijakan administrasi, dan hubungan dengan atasan atau rekan kerja. Kondisi tersebut membuat karyawan memiliki kemampuan dan tanggung jawab yang tinggi dalam menjalankan tugasnya untuk mendukung perusahaan.

## PENUTUP

Berdasarkan data yang telah dianalisis terhadap 70 responden yang memenuhi kriteria penelitian, secara deskriptif maupun statistik dengan bantuan hasil dengan menggunakan program WarpPLS 8.0 maka dapat disimpulkan hasil dari penelitiannya berguna untuk menjawab pertanyaan-pertanyaan penelitian yaitu:

1. Kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan Perusahaan Daerah Air Minum Surya Sembada Surabaya. Semakin tinggi Kepemimpinan maka semakin tinggi pula Kinerja Karyawan Perusahaan Daerah Air Minum Surya Sembada Surabaya
2. Motivasi Kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan Perusahaan Daerah Air Minum Surya Sembada Surabaya, Semakin tinggi Motivasi Kerja maka semakin tinggi pula Kinerja Karyawan Perusahaan Daerah Air Minum Surya Sembada Surabaya

3. Kepuasan Kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan Perusahaan Daerah Air Minum Surya Sembada Surabaya. Semakin tinggi Pendidikan dan Pelatihan maka semakin tinggi pula Kinerja Karyawan Perusahaan Daerah Air Minum Surya Sembada Surabaya.

## DAFTAR PUSTAKA

- Andika, R. (2021). Penguatan Budaya Organisasi Dalam Meningkatkan Kualitas Kerja Pegawai Universitas Pembangunan Pancabudi Medan. *IHSAN: Jurnal Pengabdian Masyarakat*, 3(1), 9-17.
- Edeh, E., Lo, W.-J., & Khojasteh, J. (2022). Review of Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM) Using R: A Workbook. In *Structural Equation Modeling: A Multidisciplinary Journal*. <https://doi.org/10.1080/10705511.2022.2108813>
- Italiani, N., Musmuliadi, M., & Diju, A. (2022). The Influence of Leadership, Organizational Climate, and Work Motivation on Employee's Performance. *Interdisciplinary Social Studies*, 1(12), 163–175. <https://doi.org/10.55324/iss.v1i12.285>
- Muklis, M., Nugroho, R., & Riyadi, S. (2022). Transformational leadership, work motivation on job satisfaction, employee performance at national Amil Zakat Institution. *Indonesian Journal of Multidisciplinary Science*, 1(7), 722-736.
- Muafi, M., Grabara, J., Sudiyarto, S., & Siswanti, Y. (2019). Business strategy, organizational structure, work processes: are the alignment?. *Quality-Access to Success*, 20(S1), 399-404.
- Rivaldo, Y., & Ratnasari, S. L. (2020). Pengaruh Kepemimpinan Dan Motivasi Terhadap Kepuasan Kerja Serta Dampaknya Terhadap Kinerja

- Karyawan. *Jurnal Dimensi*, 9(3), 505–515.  
<https://doi.org/10.33373/dms.v9i3.2727>
- Sadewo, D., & Chaerudin, C. (2021). the Impact of the Leadership, Motivation and Job Satisfaction Towards Employees Performance in One of Financing Company in Indonesia. *Dinasti International Journal of Management Science*, 2(4), 670–679.  
<https://doi.org/10.31933/dijms.v2i4.817>
- Suryawan, I. N., & Salsabilla, A. (2022). Pengaruh Kepuasan Kerja, Disiplin Kerja Dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan. *Aksara: Jurnal Ilmu Pendidikan Nonformal*, 8(1), 137.  
<https://doi.org/10.37905/aksara.8.1.137-146.2022>
- Wijayanto, I. (2020). March 2020 Revised: 20. The Effect Of Organizational Culture, Motivation, And Job Satosfication On Employee Performance, 1(4), 492–502.  
<https://doi.org/10.31933/DIJDBM>
- Yapentra, A. (2021). Pengaruh Kepemimpinan Terhadap Kinerja Karyawan Pada Divisi Pasang Baru Pt. Telkom Akses Pekanbaru. *Gastronomía ecuatoriana y turismo local.*, 12(69), 98.
- Yuni, S. D. (2020). *Pengaruh Program Pelatihan dan Pengembangan Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. PLN (Persero) Wilayah Riau dan Kepri Rayon Taluk Kuantan* (Doctoral dissertation, Universitas Islam Riau).  
<https://www.detik.com/jabar/berita/d-6253944/mengenal-rumus-slovin-kapan-digunakan-dan-contoh-soal/amp>